

Санкт-Петербургский государственный университет

**ЩЕРБИНСКИЙ Кирилл Константинович**

**Выпускная квалификационная работа**

**Формирование антикризисной стратегии организации**

Уровень образования: бакалавриат  
Направление 38.03.01 «Экономика»  
Основная образовательная программа СВ.5068.2016 «Экономика»  
Профиль Менеджмент организации

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической теории  
и социальной политики  
Соловьева Олеся Анатольевна

Рецензент:  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления и планирования  
социально-экономических процессов  
Маслова Елена Викторовна

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1 Понятие кризиса и кризисного состояния организации .....	5
1.2 Виды антикризисных стратегий. Этапы формирования антикризисных стратегий .....	9
1.3 Российская и зарубежная практика преодоления кризиса.....	14
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ООО «НОРДПЛАСТ».....	31
2.1 Обзор внешней среды компании .....	31
2.2 Рассмотрение внутренней среды компании ООО «Нордпласт» .....	37
ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО «НОРДПЛАСТ».....	48
3.1 Разработка антикризисной стратегии .....	48
3.2 Внедрение антикризисной стратегии.....	52
3.3 Социально-экономическое обоснование эффективности реализации антикризисной стратегии.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АВС-АНАЛИЗ .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы:* в свете последних событий, связанных с пандемией COVID-19, организации по всему миру столкнулись с непредвиденным кризисом, который далеко не все компании смогут преодолеть. На данном этапе рано говорить о последствиях кризиса, однако уже сейчас компаниям необходимо предпринимать меры по выживанию в этот трудный период.

Таким образом, тема формирования антикризисной стратегии организации представляется крайне актуальной, поскольку правильный выбор антикризисной стратегии позволяет не только сократить возможные потери при наступлении кризиса, но и положить начало необходимым изменениям в компании.

*Теоретическая и методическая основа:* вопрос формирования антикризисной стратегии организации имеет важное теоретическое и практическое значение, вследствие чего многие российские и зарубежные ученые и практики проявляют научный интерес к данной теме. Так, вопросами кризиса и кризисных состояний в организации, а также вопросом формирования антикризисных стратегий занимались такие авторы, как: Е. Е. Андреев, А. П. Добровинский, В. В. Жариков, И. А. Жариков, А. И. Евсейчев, А. Т. Зуб, В. А. Подсорин, В. Г. Плужников, С. А. Шикина, В. Г. Мохов, В. С. Толмачева. Отдельно вопрос формирования антикризисных стратегий был освещен в работах Г. Е. Баженова, О. Е. Бехтиной, Н. В. Бакши и С. Г. Борисовой.

*Объект исследования:* компания ООО «Нордпласт».

*Предмет исследования:* процесс разработки и внедрения антикризисной стратегии.

*Цель* выпускной квалификационной работы состоит в разработке антикризисной стратегии для компании ООО «Нордпласт».

Поставленная цель реализуется с помощью следующих *задач*:

1. определить типы кризиса в организации и причины их появления;
2. выделить виды антикризисных стратегий и этапы их разработки;
3. рассмотреть российскую и зарубежную практику выхода из кризиса;
4. проанализировать внешнюю и внутреннюю среду компании ООО «Нордпласт»;
5. выявить основные проблемы компании ООО «Нордпласт», которые должны быть решены в ходе реализации антикризисной стратегии.

*Методы исследования:* в работе использованы такие общенаучные и специальные методы, как обзор литературы по теме, анализ временных рядов, сравнительный анализ, классификация, научная абстракция, моделирование, аналогия и др.

*Информационная база исследования:* внутренние отчёты и документы компании ООО «Нордпласт», источники вторичной информации, например, база «СПАРК», информация из специализированных и неспециализированных периодических изданий.

*Теоретическая значимость* состоит в систематизации теоретических знаний по проблеме формирования антикризисной стратегии организации.

*Практическая значимость* состоит в применении полученных знаний для формирования антикризисной стратегии компании ООО «Нордпласт».

*Структура работы:* выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав. В первой главе рассматриваются теоретические основы, необходимые для формирования антикризисной стратегии компании ООО «Нордпласт».

Во второй главе рассматривается внешняя и внутренняя среда ООО «Нордпласт», а также определяются основные проблемы компании, которые должны быть рассмотрены при разработке антикризисной стратегии.

Третья глава посвящена формированию антикризисной стратегии компании ООО «Нордпласт» с последующим социально-экономическим обоснованием эффективности реализации предложенной антикризисной стратегии.

## ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Понятие кризиса и кризисного состояния организации

Термин «кризис» имеет греческие корни (от древнегреческого κρίσις) и означает решение, выбор или исход [30]. Понятие кризиса имеет различные трактовки в зависимости от научной области, в которой используется. В медицине термин «кризис» традиционно означал резкое изменение течения болезни пациента, при котором одинаково вероятно было как выздоровление, так и смерть больного. Кризис в экономической сфере также означает период нестабильности и надвигающихся перемен.

При этом последствия кризиса, несмотря на негативную окраску самого понятия «кризис», могут быть не только неблагоприятными, но и в некоторых случаях положительными, например, для дальнейшего развития компании. Однако, в любом случае, кризис представляет потенциальную угрозу для выживания организации, в связи с чем, компании необходимо не только уметь действовать в условиях уже наступившего кризиса, но и прогнозировать возможные состояния организации и риски, с ними связанные.

Угроза стабильности компании, возникающая в период кризиса, может возникать как внутри организации, так и по причине внешних воздействий. Часто неожиданная проблема, затрагивающая бизнес, обостряется до такой степени, что выходит из-под контроля менеджмента компании, и может привести к непоправимым последствиям, вынуждающим компанию уйти с рынка.

Для оценки возникшей проблемы в организации с точки зрения наступления кризиса можно принять во внимание три ключевых элемента. Во-первых, проблема должна представлять непосредственную угрозу для организации. Далее, ситуация должна включать элемент неожиданности или шока. Наконец, из-за серьезности проблемы, а также из-за ее неожиданного характера, ситуация оказывает давление на бизнес с целью принятия своевременных и эффективных решений.

Однако иногда кризисы неизбежны, поэтому необходимо, чтобы менеджмент организации был готов реагировать на возникающие проблемы бизнеса. Кризис в организации может проявляться во многих формах, поэтому компания должна быть готова к решению различных уникальных ситуаций. Выделяют несколько основных типов кризиса в организации, с которыми потенциально может столкнуться любой бизнес.

Выделяют следующие виды кризиса (табл. 1) [2, 5, 6, 8]:

Таблица 1 – Виды кризиса

Типология	Тип кризиса
По сфере происхождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ социальные;</li> <li>▪ политические;</li> <li>▪ экономические;</li> <li>▪ финансовые;</li> <li>▪ организационные;</li> <li>▪ технологические;</li> <li>▪ психологические.</li> </ul>
По причине возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ технологические;</li> <li>▪ природные;</li> <li>▪ общественные;</li> <li>▪ экологические.</li> </ul>
По продолжительности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ затяжные;</li> <li>▪ среднесрочные</li> <li>▪ кратковременные.</li> </ul>
По происхождению	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ естественные;</li> <li>▪ искусственные.</li> </ul>
По уровню возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ предприятие;</li> <li>▪ отрасль;</li> <li>▪ регион;</li> <li>▪ страна;</li> <li>▪ мир.</li> </ul>
По возможности прогнозирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ прогнозируемые полностью или частично (предсказуемые);</li> <li>▪ неожиданные (случайные).</li> </ul>
По процессу протекания	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ явные;</li> <li>▪ скрытые.</li> </ul>
По масштабу проявления	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ локальные;</li> <li>▪ общие.</li> </ul>
По периодичности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ циклические;</li> <li>▪ промежуточные;</li> <li>▪ частичные;</li> <li>▪ структурные.</li> </ul>

Из таблицы видно, что кризисы могут быть различными по факторам происхождения, продолжительности, прогнозированию, периодичности, масштабу и т.д., что свидетельствует о том, что угроза возникновения кризиса для организации существует с различных сторон. Соответственно, предприятие должно быть готовым к наступлению различных типов кризиса.

Для того чтобы определить возможные причины возникновения кризиса в организации необходимо обратиться к теории жизненных циклов предприятия. Угроза возникновения кризисных ситуаций тесно связана с жизненным циклом предприятия и часто возникает при переходе компании на следующий этап развития [20, с. 1354]. Этапы развития организации можно представить в виде следующей схемы (рис. 1):



Рисунок 1 – Этапы развития предприятия

Составлено по: Потоцкий, О. В. Орлов, А. И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса [Текст] / О. В. Потоцкий, А. И. Орлов // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 1354.

На этапе создания предприятия определяется миссия предприятия, цель его деятельности, разрабатывается концепция и политика, а также закладывается потенциал компании. На данном этапе предприятие анализирует рынок на предмет спроса, изучает конкурентов и поставляет экспериментальные образцы на рынок. На эксплерентном этапе существует риск возникновения кризиса, при котором предприятие может окончить своё существование ещё до непосредственного выхода на рынок. Основные причины кризиса организации на данном этапе:

- ограниченность финансовых ресурсов;
- ограниченность материальных ресурсов;
- ограниченность трудовых ресурсов;
- зависимость от рыночной конъюнктуры;
- невысокие возможности получения кредита;
- некомпетентность менеджмента и/или руководства.

Во время непосредственного вывода товара на рынок предприятие переходит на этап становления или пациентный этап. Данный этап характеризуется увеличением затрат и отсутствием прибыли. В это период компания только завоевывает интересующий её сегмент рынка и вырабатывает конкурентную стратегию, поэтому для данного этапа также характерно повышение роли маркетинга в управлении компанией. На пациентном этапе риски возникновения кризиса могут исходить от внешних факторов:

- цикл экономического развития;

- политическая ситуация.

А также могут исходить из внутренних причин:

- недостаточные производственные мощности;
- недостаточная техническая оснащенность;
- ошибка руководства при определении потребностей рынка.

Если предприятие успешно прошло этап становления, оно переходит на виолентный этап, который также называется этап подъема. На данном этапе организация достигает своей зрелости и устойчивого положения на рынке. Этап характеризуется высокой конкурентоспособностью предприятия, освоенной технологией производства, ведущей за собой технологические и организационные преимущества предприятия.

Однако на данном этапе в условиях высокой конкуренции предприятию трудно удержать свои преимущества. На виолентном этапе предприятие часто пытается расширить ассортиментный и географический охват рынка для снижения зависимости от конкурентов, что ведет к увеличению оборота и соответственной утрате способности получать соразмерную прибыль. В этом случае предприятие начинает нести убытки [16, с.76].

Основные причины на данном этапе представляют собой:

- чрезмерно широкий охват направлений деятельности;
- чрезмерное усложнение организационной структуры;
- инвестиции в неперспективные направления производства;
- значительные удельные издержки;
- незаинтересованность в производстве принципиально новой продукции.

После достижения наивысшей точки на виолентном этапе предприятие переходит на коммутантный этап, который характеризуется замедлением темпов роста сбыта и постепенным снижением прибыли в связи с ростом издержек, в особенности, на защиту товара от конкурентов. На данном этапе основные факторы кризиса обусловлены:

- сужением доли рынка;
- недостаточной загрузкой производственных мощностей;
- отсутствием развития товарного ассортимента;
- усложнением и удорожанием маркетинговых исследований;
- невозможностью произвести существенные изменения продукции.

При невозможности эффективного функционирования предприятия оно переходит на завершающий леталентный этап, который является этапом прекращения существования организации. На практике именно на леталентном этапе руководство компании чаще всего прибегает к использованию системы антикризисных мер, поскольку принимают данный этап



за начало кризиса неплатежеспособности предприятия. В таком случае применяются меры по финансовому оздоровлению предприятия, которые могут привести к обеспечению нормального функционирования компании и при благоприятном исходе могут привести к устранению необходимости прекращения деятельности предприятия.

В любом случае, менеджмент организации не всегда учитывает, что кризис может возникнуть не только на леталентном, но и на всех этапах развития предприятия. Неплатежеспособность организации может быть следствием проблем на более ранних этапах жизненного цикла предприятия, которым не было уделено должного внимания со стороны руководства.

При этом достижение долгосрочной финансовой устойчивости является возможным только при условии применения системы антикризисных процедур на всех этапах развития организации. Своевременно и грамотно примененные антикризисные процедуры позволяют продлить стадии оживления и подъема, а антикризисные меры, направленные на внедрение нововведений и обновление товарного ассортимента или перенаправление деятельности предприятия, могут продлить жизненный цикл предприятия, отодвигая леталентный этап на долгие годы.

## 1.2 Виды антикризисных стратегий. Этапы формирования антикризисных стратегий

По мнению ряда авторов, в том числе Е.А. Чумаченко, Е.В. Афан, А.И. Машенко, К. С. Ибрагимова, В. А. Трифонова, Е.Е. Андреева «антикризисная стратегия — это стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности организации и угрозы банкротства» [1, 13, 24]. О.Е. Бехтина приводит в своей работе иное определение антикризисной стратегии как некоего фундаментального плана действий, определяющего задачи и ресурсы организации. Кроме этого, антикризисная стратегия определяет «последовательность действий для достижения главной стратегической цели – выхода из кризиса» [9]. За основу возьмём первое определение, так как его придерживаются больше авторов.

Основные виды антикризисных стратегий можно представить в виде таблицы (табл. 2) [7, с. 41]:

Таблица 2 – Виды антикризисных стратегий

Название стратегии	Разновидности стратегии	Описание разновидностей стратегии
Стратегия роста	Концентрированный сбыт	Наращивание сбыта существующего продукта

Продолжение таблицы 2

	Концентрический сбыт	Расширение сегмента рынка
	Модификационный рост	Обслуживание новых потребностей
Стратегия стабильности	Пауза	Намеренная приостановка увеличения сбыта
	Осторожное продвижение	Продвижение начатых проектов в ожидании успеха
	Без изменений	Замораживание ситуации
	Снятие прибыли	Прекращение текущих инвестиций в продукт
Стратегия отхода	Установление минимального уровня накладных расходов	
	Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте и т.д.)	
	Частичная распродажа активов	
	Банкротство	
	Ликвидация	

По аналогии с предыдущей классификацией также выделяются следующие антикризисные стратегии [4, с. 187-194]:

- Стратегии восстановления (направлены на ликвидацию последствий кризиса и возврат к докризисному уровню продаж, производства или прибыли).
- Стратегии сокращения расходов (ориентированы на краткосрочные цели и быстрое достижение результата).
- Стратегии поворота (подразумевают значительные изменения, направленные на ликвидацию слабых сторон организации, проявившихся во время кризиса).
- Стратегии выхода (применяются, когда выход из спада невозможен и направлены на минимизацию потерь).

Кроме этого, встречается также классификация антикризисных стратегий по функциональному признаку [13, с. 370]:

1. Производственная антикризисная стратегия, включающая улучшение качества продукции, изменение структуры предприятия и ассортимента производимой продукции, повышение экономической эффективности производства;
2. Кадровая антикризисная стратегия, включающая внедрение новых методов управления, улучшение потенциала человеческих ресурсов в компании, повышение квалификации работников и смену руководства организации при необходимости;
3. Финансовая антикризисная стратегия, включающая оптимизацию структуры капитала, улучшение системы учета расходов, контроль издержек и оптимизацию прибыли.

В отдельную категорию также можно выделить маркетинговые антикризисные стратегии [10, с. 16]:

1. Стратегия возвращения компании на рынок с известным этому рынку товаром;

2. Стратегия развития рынка, предполагающая наращивание сбыта на новых рынках;
3. Стратегия разработки товаров, предполагающая создание принципиально новых товаров или модернизацию старых;
4. Стратегия диверсификации, осуществляемая путем оптимизации товарного ассортимента и введения нового вида продуктов;
5. Стратегия ухода с рынка, применяемая в случае ликвидации предприятия.

Антикризисные стратегии позволяют ответить на следующие вопросы:

1. Какие действия организация может предпринять в случае изменения внешней среды, в том числе нерегулярного и непредсказуемого?
2. Какие преактивные меры позволят организации укрепить и приумножить свои позиции, а также достигнуть поставленных целей?

Антикризисная стратегия включает в себя перемены в существующей стратегии организации, которые поддаются планированию, организации и контролю. Предприятию необходимо проводить постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов возможного появления кризиса и выбирать адекватную им антикризисную стратегию.

Г.Е. Баженов указывает следующие этапы разработки антикризисной стратегии [7, с. 42-47]:

I. Комплексная диагностика состояния организации, включающая анализ внешней и внутренней среды. На данном этапе используются такие методы, как PEST-анализ, SWOT-анализ, ПРиМ-анализ и анализ конкурентных сил по Портеру. На этом этапе оцениваются такие показатели, как эффективность текущей стратегии, конкурентоспособность цен и издержек, прочность конкурентной позиции организации.

II. Анализ и пересмотр миссии и целей организации. Миссия формирует предпосылки для изменения стратегии организации. При определении миссии необходимо обратить внимание на убеждения и ценности, которые лежат в основе деятельности компании, а также на потребности потребителей и рынков, на которых действует предприятие.

Далее необходимо пересмотреть цели организации в соответствии с новой миссией. Если миссия организации направлена на образ компании в будущем, то цели характеризуют желаемые результаты. Цели компании могут быть разделены на три уровня по степени долгосрочности перспективы, на которую ориентированы цели. Так цели первого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу, а третьего уровня – на краткосрочную. При этом цели второго и третьего уровня должны коррелировать с целями, поставленными на долгосрочную перспективу.

III. На последнем этапе необходимо предусмотреть альтернативные антикризисные стратегии. После завершения третьего этапа необходимо переходить от процесса стратегического планирования к процессу реализации антикризисной стратегии.

IV. Реализация антикризисной стратегии является первым этапом тактического планирования. В рамках данного этапа происходит разъяснение новой стратегии и целей организации сотрудникам, а также оценка ресурсов и организационной структуры с последующим выполнением задач в соответствии с поставленными целями.

V. Вторым этапом тактического планирования является оценка и контроль выполнения стратегии. Данный этап направлен на соотнесение результатов реализации стратегии с достижением поставленных целей.

Аналогично Г.Е. Баженову, Н.В. Бакша выделяет несколько этапов разработки антикризисной стратегии: на первом этапе организацией «проводится анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса» с помощью PEST- и SWOT-анализа, а также анализа конкурентной среды по Портеру [2, с. 60]. На втором этапе необходим анализ внутренних факторов с помощью SWOT-анализа, а на заключительном этапе происходит пересмотр миссии и системы целей предприятия. Оба автора указывают, что миссия провозглашает убеждения и ценности компании, виды производимой продукции (услуг) и рынки, на которых организация уже работает или планирует работать.

О.Е. Бехтина предлагает следующие этапы разработки антикризисной стратегии [9]:

1. Анализ внешних факторов;
2. Анализ внутренней среды предприятия;
3. Пересмотр миссии и системы целей;
4. Выбор антикризисной стратегии из рассмотренных альтернативных вариантов;
5. Реализация антикризисной стратегии и оценка полученных результатов.

Несмотря на то, что этапы формирования антикризисной стратегии О.Е. Бехтиной полностью совпадают с двумя вышеприведенными примерами, она предлагает несколько дополнительных методов анализа: SNW-анализ для анализа внутренней среды и GAP-анализ для этапа пересмотра миссии. SNW-анализ заключается в рассмотрении не только сильных и слабых сторон, как в SWOT-анализе, но и нейтральных сторон организации для более полного анализа. GAP-анализ изучает отклонение текущих параметров деятельности организации от желаемых показателей для определения проблем внутри компании.

Также ряд авторов [2, 7, 8, 24] предлагает обратить внимание на следующие пункты при анализе внутренней среды организации:

1. Эффективность текущей стратегии, реализуемой в организации;

2. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы со стороны рынка;
3. Конкурентоспособность цен и издержек организации;
4. Оценка конкурентной позиции компании;
5. Выявление основных проблем, повлекших за собой кризис.

Альтернативный взгляд на формирование антикризисной стратегии приводит С. Г. Борисова, указывая следующие этапы [10, с. 15]:

1. Определение основных целей антикризисной стратегии;
2. Определение ограничений при реализации антикризисной стратегии;
3. Рассмотрение альтернативных вариантов антикризисной стратегии;
4. Оценка приведенных вариантов и выбор подходящих антикризисных стратегий;
5. Разработка антикризисных программ;
6. Ресурсное обеспечение антикризисных программ;
7. Реализация антикризисной стратегии;
8. Контроль и оценка результатов;
9. Корректировка антикризисной стратегии при необходимости.

При данном подходе автор делает акцент на том факте, что перед разработкой и реализацией антикризисной стратегии необходимо, в первую очередь, определить цели, на которые будет направлена выбранная антикризисная стратегия.

В дальнейшей работе в качестве теоретической основы будут использованы этапы формирования антикризисной стратегии, предложенные Г.Е. Баженовым, поскольку этапы, указанные в работах О.Е. Бехтиной и Н.В. Бакши, практически полностью совпадают без каких-либо принципиальных отличий, а существенно отличающаяся методика, предложенная С.Г. Борисовой, имеет ряд недостатков.

Так, например, С.Г. Борисова не выделяет анализ внешней и внутренней среды организации в отдельный этап, не рассматривая данные факторы в принципе, и, более того, не рассматривает цели, миссию и задачи самой организации, фокусируясь на цели антикризисной стратегии, которая в общем случае заключается в успешной деятельности предприятия в период кризиса.

### 1.3 Российская и зарубежная практика преодоления кризиса

#### 1.3.1 Опыт выхода из кризиса зарубежных компаний

LEGO Group является частной датской компанией, специализирующейся на производстве развивающих конструкторов для сборки и моделирования. Компания была основана в 1932 году датским плотником Оле Кирком Кристиансеном и изначально занималась производством предметов быта, но в условиях финансового кризиса переориентировалась на производство предметов, пользующихся наибольшим спросом – деревянных игрушек.

Впоследствии для производства игрушек LEGO с 1947 года стала использоваться пластмасса, а элементы игрушек стали легко соединяться друг с другом, образуя развивающий конструктор для детей. Название компании и, соответственно, конструкторов LEGO произошло от аббревиатуры «leg godt», что переводится с датского как «играть хорошо». На данный момент компания LEGO Group является вторым по величине производителем игрушек в мире после американского производителя Hasbro. [42]

В 2003 году компания LEGO Group столкнулась с кризисом внутри организации и по итогам года заявила об операционном убытке в 1,4 миллиарда крон – худшем результате за 72 года с момента своего основания. До этого в 2000 году компания уже столкнулась с убытками, которые объяснила тяжелым положением на рынке и потерей фокуса на своем основном виде деятельности, производстве игрушек, в пользу производства брендированных товаров, например, часов и брелоков, и издания журналов.

Убытки были отчасти связаны с попыткой компании диверсифицировать свою деятельность в конце 1990-х годов, поскольку, по мнению руководства, ярко окрашенные детали конструктора теряли свою привлекательность, а их востребованность находилась под угрозой со стороны компьютерных игр и интернета.

Кроме этого, компания ощущала давление со стороны других производителей игрушек, поскольку в 1988 году истек срок действия последних патентов на производство фирменных пластиковых деталей – «кубиков LEGO», что повлекло за собой ослабление монополии на производство этих пластиковых частей конструктора, долго время принадлежавшей компании LEGO Group.

Вдобавок, успех первой лицензионной серии наборов конструкторов «Звездные войны», обусловленный выходом фильма «Звёздные войны: Эпизод 1 – Скрытая угроза» 1999 года, не смог повториться в 2000 году, но компании также приходилось платить лицензионные

отчисления компании Lucasfilm. Поэтому к 2001 году компания разработала собственную серию конструкторов Bionicle, обладающую уникальными шарнирными механизмами и современным дизайном.

Другой мерой был выход на новые рынки: использование рыночного потенциала в Соединенных Штатах, Японии, Великобритании и других европейских странах, где насыщение рынка далеко не было достигнуто. Данные отдельные меры помогли компании получить положительный финансовый результат, но не были достаточными для предотвращения новой волны кризиса.

Динамику операционной и чистой прибыли (убытков) компании LEGO можно представить в виде следующего графика (рис. 2, рис. 3). Операционная прибыль является залогом возможности развития компании, поскольку в случае, если в компании установлены операционные убытки, это означает, что выручка не покрывает повседневные расходы. Длительно операционно убыточная компания имеет высокий риск банкротства:

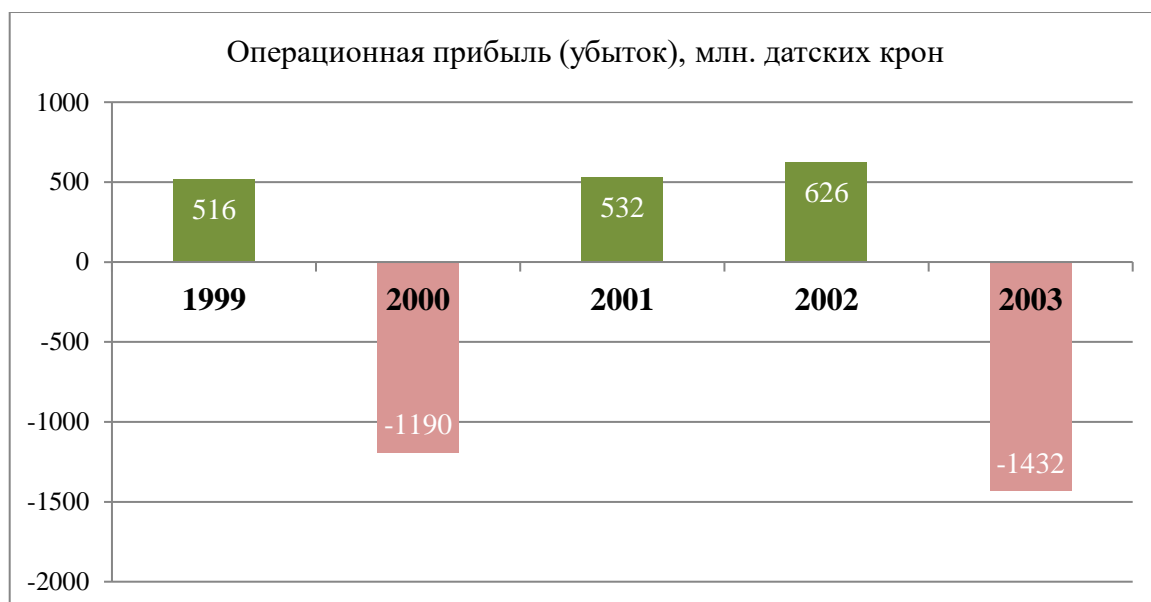


Рисунок 2 – Операционная прибыль (убыток) компании LEGO с 1999 по 2003 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports/> (дата обращения: 23.05.2020).



Рисунок 3 – Чистая прибыль (убыток) компании LEGO с 1999 по 2003 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports/> (дата обращения: 23.05.2020).

Рассмотрим коэффициент рентабельности инвестиций, указывающий на уровень доходности (убыточности) компании с учётом произведенных инвестиций, за аналогичный период времени (рис. 4), который подтверждает оправданность инвестиций в запуск новой линейки конструкторов Bionicle и продвижение компании на новых рынках даже при отрицательных финансовых результатах. С 2000 по 2001 год продажи выросли с 9,5 миллиардов датских крон до 10,7 миллиардов датских крон, по большей части, за счёт роста продаж на американском рынке.

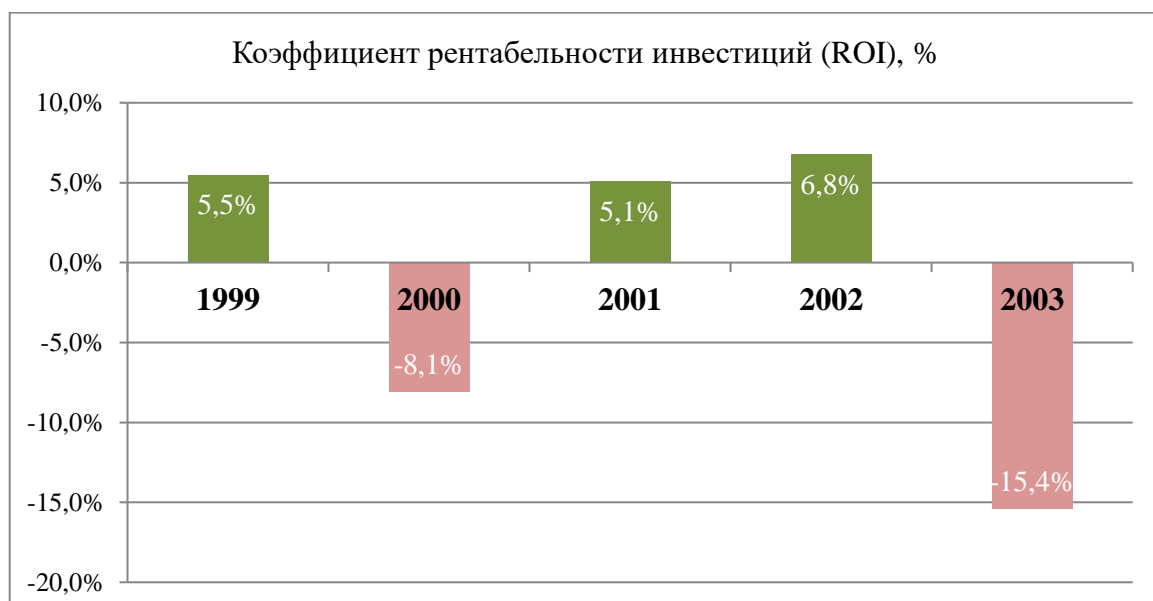




Рисунок 4 – Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI) компании LEGO  
с 1999 по 2003 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports/> (дата обращения: 23.05.2020).

Но к 2003 году компания имела не только неоправданно широкий ассортимент продукции, но и чрезмерное количество деталей в наборах, что привело к лишним издержкам на логистику и хранение, а также значительному расширению инфраструктуры, затраты на функционирование которой не покрывались за счёт прибыли компании. Более того, компания инвестировала в разработку уникальных деталей для конкретного набора LEGO, не использовавшихся в дальнейшем в других наборах.

Вместе с этим, компания не имела представления о точной стоимости производства большинства деталей своих конструкторов, в связи с чем, определение себестоимости готовых наборов не представлялось возможным, а доходы от продажи некоторых наборов не отслеживались компанией, что в единичных случаях привело к продаже товара по цене ниже себестоимости.

В 2004 году исполнительный директор LEGO Group Кьелд Кирк Кристиансен подал в отставку, поскольку компания еще не оправилась от финансового кризиса. На посту исполнительного директора его заменил Йорген Виг Кнудсторп, бывший старший вице-президент по корпоративным вопросам. Под руководством Йоргена Виг Кнудсторпа было принято решение о создании краткосрочного плана действий по выходу из кризисной ситуации, в результате исполнения которого были предприняты следующие действия:

1. Анализ и сопоставление всех доходов и расходов компании;
2. Постановка финансовых целей. Была поставлена краткосрочная измеримая цель в достижении определенного процента окупаемости продаж и создана система финансового отслеживания рентабельности потребительских товаров.

Для того чтобы компания могла отслеживать, где она зарабатывает и теряет деньги, была введена система измерения рентабельности продаж отдельных продуктов и рынков. Каждый существующий или предлагаемый продукт должен был продемонстрировать, что он может соответствовать или превосходить этот критерий;

1. Сокращение ассортимента. По результатам измерения рентабельности продаж компания избавилась от наименее прибыльных позиций;
2. Стандартизация деталей в наборах, которая привела к сокращению числа типов производимых деталей вдвое, что, в свою очередь, привело к снижению затрат;

3. Сокращение рабочих мест и введение системы оплаты труда, связанной с производительностью;

4. Привлечение взрослых фанатов LEGO на позиции дизайнеров и взаимодействие с фанатами бренда. Йорген Виг Кнудсторп передал творческий контроль в руки фанатам бренда LEGO, а не топ-дизайнерам, которые обладали навыками, но не понимали историю LEGO;

5. Продажа убыточных видов бизнеса: компьютерных игр и тематических парков развлечений. В июле 2005 года компания LEGO объявила о заключении соглашения с частной инвестиционной компанией Blackstone Group о продаже всех четырех тематических парков развлечений за 375 миллионов евро дочерней компании Blackstone Merlin Entertainments. В соответствии с условиями сделки, группа LEGO получила 30% акций Merlin Entertainment и посты в их совете директоров.

В настоящее время компьютерные игры LEGO и тематический парк LEGO Land успешно функционируют под руководством компаний Giant Interactive Entertainment (TT Games) и Blackstone Merlin Entertainments.

После стабилизации финансового положения, связанного с сокращением затрат и увеличением доходов от продаж, руководством компании была переосмыслена миссия, которая теперь заключалась в том, чтобы «предложить <...> основные продукты, чей уникальный дизайн помогает детям усваивать систематическое и творческое решение проблем – важнейший навык XXI века» [62]. Также компания сосредоточилась на том, чтобы удерживать позиции на рынке за счёт качества товара.

В результате этих и других изменений компания LEGO вышла из кризиса и стала самой прибыльной и самой быстрорастущей компанией по производству игрушек в мире. Например, в период наихудшей рецессии в период с 2007 по 2011 год прибыль LEGO до налогообложения увеличилась в четыре раза. Так в период с 2008 по 2010 год прибыль компании LEGO росла быстрее, чем аналогичный показатель компании Apple [53, р. 328]. Динамику чистой и операционной прибыли компании LEGO можно представить в виде следующей диаграммы (рис. 5, рис. 6).

Как видно из графиков только в 2017 году компания понесла убытки. Не смотря на то, что в 2017 году был достигнут значительный рост выручки от продаж в Китае, аналогичный показатель на большинстве устоявшихся к этому году рынков в Северной Америке и Европе снизились, главным образом, из-за действий, предпринятых компанией для сокращения запасов по всей цепочке создания стоимости. Но это не стало предвестником кризисных

явлений, и уже на следующий год выручка от продаж на устоявшихся рынках компании LEGO достигла однозначного роста, а на рынке Китая выручка выросла вдвое.



Рисунок 5 – Операционная прибыль (убыток) компании LEGO с 1999 по 2019 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports/> (дата обращения: 23.05.2020).



Рисунок 6 – Чистая прибыль (убыток) компании LEGO с 1999 по 2019 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/policies-and-reporting/reports/> (дата обращения: 23.05.2020).

Группа компаний Volkswagen AG – немецкий автомобильный концерн, крупнейший производитель автомобилей в мире, включающий себя такие бренды, как Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche, Bentley и Lamborghini. В переводе с немецкого Volkswagen означает «народный автомобиль». Концерн был создан при национал-социалистической организации Фердинандом Порше в 1937 году в Берлине.

В 2015 году концерн стал центром одного из самых крупных скандалов в автомобильной истории. Компании Volkswagen Group в период с 2009 по 2015 год произвели более 11 миллионов дизельных автомобилей, оснащённых программным обеспечением, которое позволяло обходить тесты на выбросы опасных веществ, занижая результаты в десятки раз. Результатом стали не только потеря репутации и доверия к бренду, но и огромные финансовые потери.

Динамику операционной и чистой прибыли (убытков) компании Volkswagen можно представить в виде следующего графика (рис. 7, рис. 8):



Рисунок 7 – Операционная прибыль (убыток) компании Volkswagen с 2011 по 2015 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании Volkswagen Group, URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual\\_Reports.html#](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html#) (дата обращения: 24.05.2020).

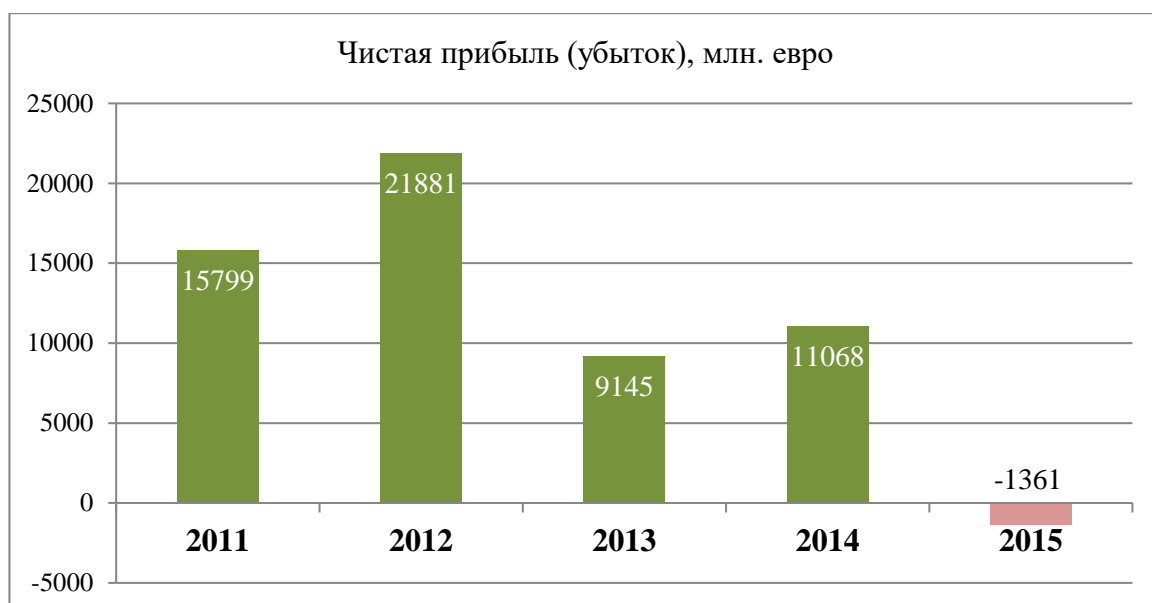


Рисунок 8 – Чистая прибыль (убыток) компании Volkswagen с 2011 по 2015 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании Volkswagen Group, URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual\\_Reports.html#](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html#) (дата обращения: 24.05.2020).

Аналогичная динамика прослеживается у показателя у коэффициента рентабельности инвестиций (рис. 9):

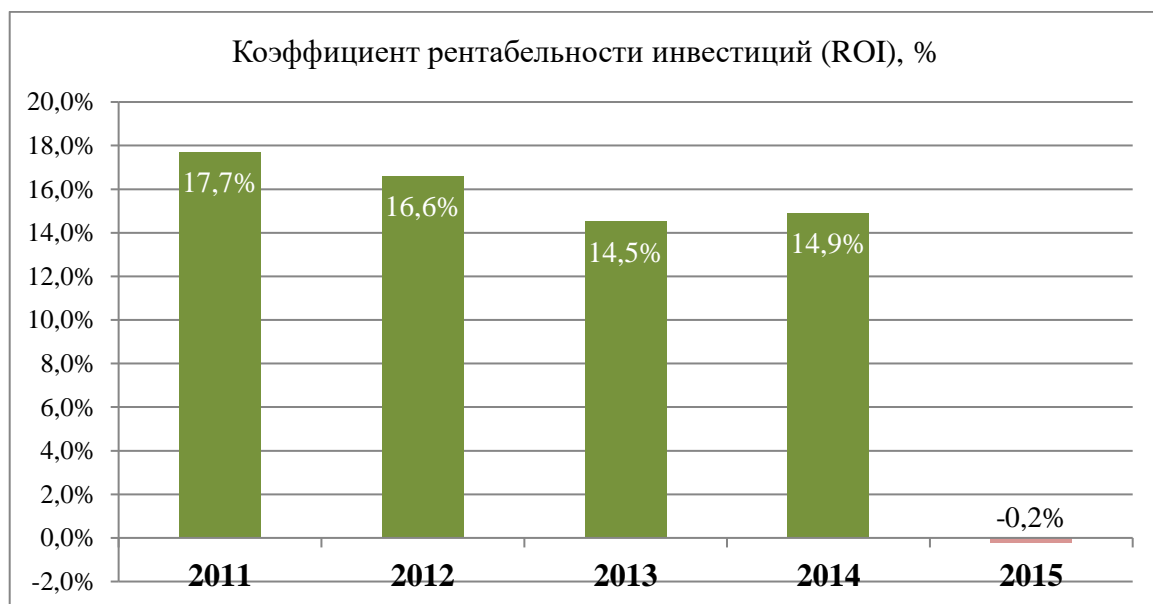


Рисунок 9 – Коэффициент рентабельности инвестиций (ROI) компании Volkswagen с 2011 по 2015 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании Volkswagen Group, URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual\\_Reports.html#](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html#) (дата обращения: 24.05.2020).

Несмотря на резкое снижение показателей в 2013 году компания указала в своем ежегодном отчёте, что они достигли и даже превзошли свои цели на 2013 год, и Volkswagen Group снова стала намного более инновационной, международной и конкурентоспособной. Кроме этого заключения, которое можно подвергнуть сомнению, компания пишет, что они стали первыми автопроизводителями, которые взяли на себя обязательство сократить выбросы CO<sub>2</sub>. Рост показателя в 2014 году может объясняться целевым расширением производственной сети, с открытием семи новых заводов в Китае, Мексике и России.

Кроме значительного уменьшения объёма продаж и падения стоимости акций Volkswagen Group на 60% в 2015 года, афера с занижением результатов тесты на выбросы опасных веществ повлекла за собой судебные издержки общей стоимостью более 14 миллиардов долларов и многомиллиардные затраты на компенсации и доработку автомобилей. Также шестерым топ-менеджерам Volkswagen Group были предъявлены уголовные обвинения в мошенничестве.

Несмотря на тяжёлый 2015 год, во второй половине 2016 года продажи концерна снова начали расти и по итогам года превысили показатели 2015 года на 3,8%. Такому быстрому и неожиданному восстановлению способствовали следующие меры:

1. Смена исполнительного директора, а вместе с ним и большинства ключевых исполнительных должностей и реструктуризация аппарата управления;
2. Введение системы заработной платы, основанной на финансовых результатах компании, для руководителей и общее снижение заработной платы для высших руководящих должностей;
3. Сокращение около 30000 и создание 9000 новых рабочих мест. Несмотря на внушительные числа, это привело к уменьшению общей численности персонала всего на 3%;
4. Закрытие линейки Volkswagen Phaeton – автомобилей премиум класса, не пользовавшихся достаточным спросом;
5. Переосмысление направлений развития и создание новых стратегий для каждого бренда концерна. В частности, новая стратегия компании Volkswagen рассматривает электромобили как основное направление развития. [56, с. 11]

Несмотря на то, что до сих пор не все последствия кризиса были урегулированы, уже можно утверждать, что группе Volkswagen удалось его пережить и начать двигаться вперед. Сейчас концерн инвестирует миллиарды долларов в разработку электромобилей и имеет все возможности стать лидером на новом рынке. Кризис не только не привёл к распаду концерна, как предсказывали некоторые эксперты в то время, но по словам Маттиаса Мюллера, нового

исполнительного директора компании, «...сработал как ускоритель для решения проблем, которые раньше не могли быть решены».

Динамика операционной и чистой прибыли компании, подтверждающая положительные изменения, может быть представлена на графике (рис. 10).

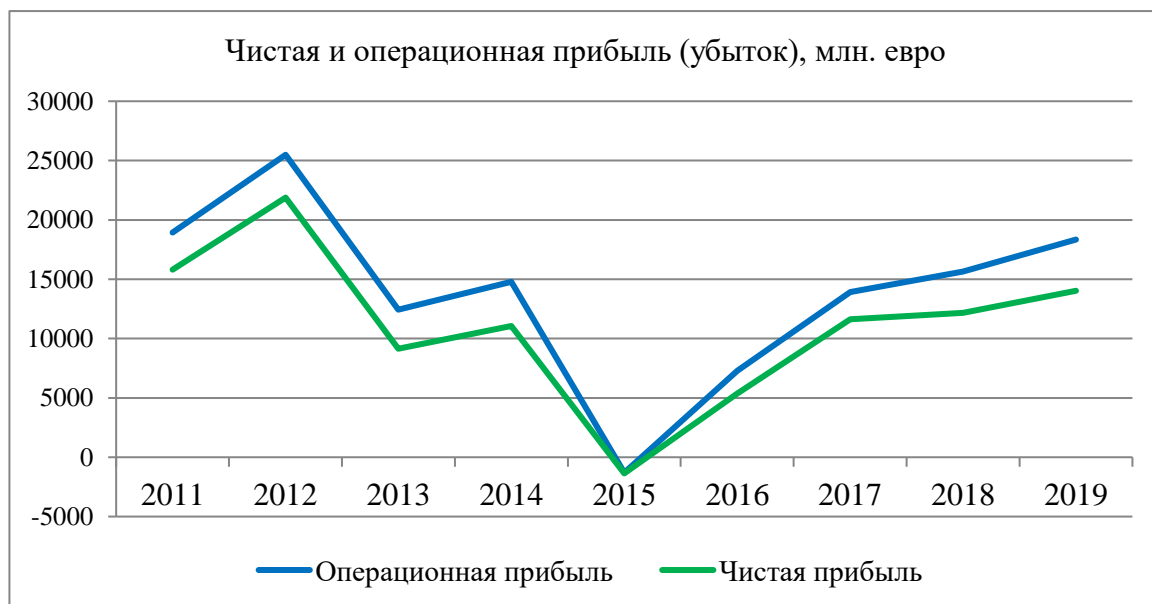


Рисунок 10 – Чистая и операционная прибыль (убыток) компании Volkswagen с 2011 по 2019 гг.

Рассчитано по: информации из ежегодных отчётов, представленных на официальном сайте компании Volkswagen Group, URL: [https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual\\_Reports.html#](https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html#) (дата обращения: 24.05.2020).

### 1.3.2 Антикризисные стратегии российских компаний в условиях кризиса 2008 года

Компания «Эльдорадо» является крупной российской торговой сетью по продаже бытовой техники и электроники. После покупки компании «Эльдорадо» компанией «М.Видео» в апреле 2018 года розничная сеть «Эльдорадо» входит в группу «М.Видео-Эльдорадо». На сегодняшний день группа «М.Видео-Эльдорадо» является крупнейшей российской розничной компанией на рынке бытовой техники и электроники в России.

В 2018 году группа «М.Видео-Эльдорадо» заняла первое место в России по объему продаж в сети среди ритейлеров, специализирующихся на реализации непродовольственных товаров. Среди всех ритейлеров России «М.Видео-Эльдорадо» занимает четвертое место по объемам продаж. Более того, группа «М.Видео-Эльдорадо» является единственной российской компанией в секторе розничной торговли электроникой, чьи акции обращаются на фондовом рынке. [41]

Компания «Эльдорадо» была создана 1 сентября 1994 года, первый магазин был открыт в Самаре. Единоличным владельцем компании «Эльдорадо» до 2008 года являлся её президент Игорь Яковлев. Но после требования банков-кредиторов досрочного погашения кредитов компании на сумму 400 миллионов долларов и отказа поставщиков поставлять товар по причине мирового кризиса ликвидности 2008 года, повлекшего за собой стремительный рост стоимости заемных средств, и предъявления одному из юридических лиц «Эльдорадо» налоговых претензий на общую сумму почти в 15 миллиардов рублей со стороны налоговых органов в 2008 году, Яковлев избавился от контрольного пакета «Эльдорадо». Чешскому холдингу PPF было продано 39% акций, а итальянской страховой группе Assicurazioni Generali – 11%.

Кроме этого, для пополнения оборотных средств компанией «Эльдорадо» был привлечен кредит группы PPF в размере 500 миллионов долларов США. Предоставление финансирования группой PPF позволило компании «Эльдорадо» стабилизировать своё финансовое положение.

Одним из условий сделки стало наличие стратегического антикризисного плана. Антикризисный план включал:

1. Изменение структуры персонала и сокращение его общей численности. Было изменено соотношение управленческого и торгового персонала в пользу последнего. За 2008 год компания уволила 14 500 из 32 000 сотрудников. Кроме этого, были внесены изменения в систему начисления заработной платы;
2. Сокращение товарных запасов и повышение эффективности использования торговых и складских помещений, позволившее высвободить дополнительные 250 миллионов долларов США оборотных средств;
3. Модернизация системы логистики, приведшая к уменьшению сроков доставки товара в магазин розничной продажи, снижению затрат на аренду региональных складских площадей и снижению потерь от повреждений продукции в магазинах, на складах и при доставке;
4. Сокращение затрат на аренду торговых площадей. Арендные платежи были значительно снижены после поступившего от компании «Эльдорадо» предложения арендодателям о привязке арендных ставок к выручке магазина. С арендодателями, не согласившимися на новые условия сотрудничества, был разорван договор аренды;
5. Отказ от второстепенных видов деятельности: сети магазинов «ЭТО», нацеленной на более обеспеченных потребителей и собственной сети салонов сотовой связи.



В результате эффективных антикризисных мер компании «Эльдорадо» удалось урегулировать отношения с поставщиками, сократив просроченную задолженность более чем на 80%. Более того, средний срок просрочки по платежам был сокращен в семь раз, что стало важным конкурентным преимуществом "Эльдорадо" в условиях кризиса ликвидности.

По словам генерального директора компании «Эльдорадо» Игоря Немченко то, что компания смогла «оперативно внедрить план развития сети, помогло <...> раньше других перестроиться и адаптироваться к новой экономической ситуации с максимальной эффективностью» [47]. Немченко «уверен, что своевременно предпринятые действия по оздоровлению компании» [47] являются ключом к выходу из кризисной ситуации.

Однако, в отличие от рассмотренных зарубежных компаний, «Эльдорадо» не смогли удержать положительную динамику операционной и чистой прибыли (убытков), что свидетельствует о более слабой эффективности комплекса антикризисных мер по сравнению с зарубежными компаниями, которые уделили внимание видению будущего компании, пересмотру миссии и целей организации. Динамику показателей компании «Эльдорадо» можно представить с помощью следующего графика (рис. 11).

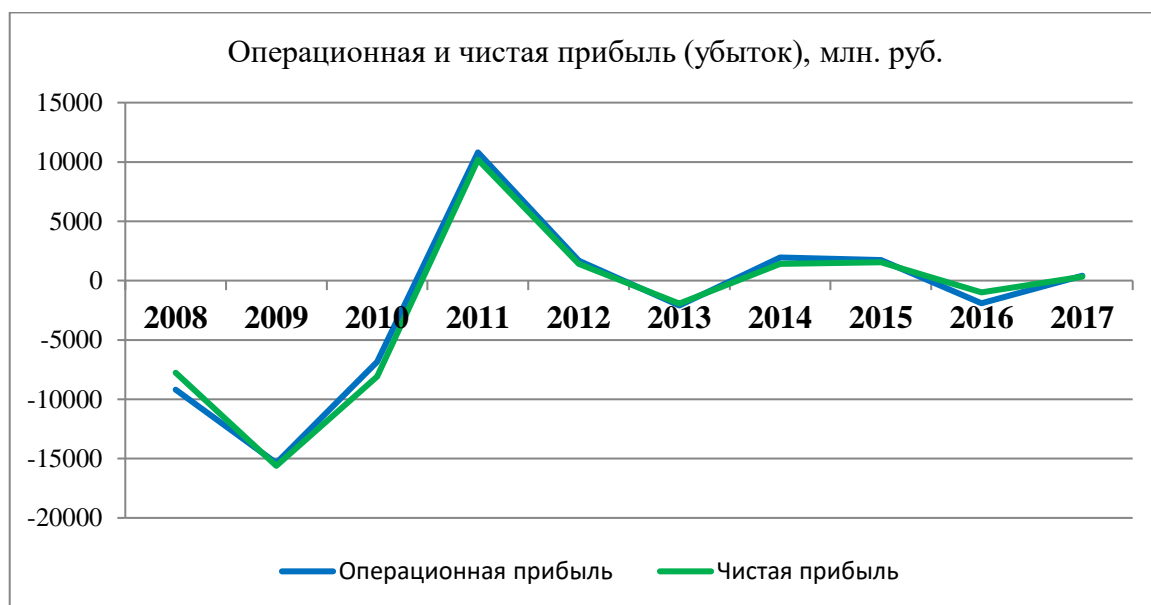


Рисунок 11 – Операционная и чистая прибыль (убыток) компании «Эльдорадо» с 2008 по 2017 гг.

Рассчитано по: информации, полученной из базы данных СПАРК, URL: <https://spark-interfax.ru> (дата обращения: 23.05.2020).

Группа компаний «Сады Придонья» является ведущим предприятием российского агропромышленного комплекса, специализирующимся на выращивании и переработке фруктов и овощей, производстве соков (торговые марки «Сады Придонья», «Сады Придонья

Exclusive» и «Мой»), продукции для детского питания (торговая марка «Спеленок») и альтернативных молочным продуктам (торговая марка «Nemoloko»).

В отличие от основных конкурентов, производящих сок из концентрата, закупаемого в Китае, Бразилии и других странах, группа «Сады Придонья» обеспечивает производство соков собственным сырьем, выращиваемым на территории России. Обеспечение производства отечественным сырьем является особенностью бизнес-модели компании. [39]

Во время кризиса ликвидности 2008 года около 50% сырья компания производила сама, однако до наступления кризисных явлений в экономике это не являлось для компании ни существенным преимуществом, ни недостатком. Кроме того, конкуренты считали такой подход недостаточно прогрессивным.

В то время на рынке производства соков лидерами являлись четыре компании: «Вимм-Билль-Данн», принадлежащий PepsiCo «Лебедянский» и принадлежащие Coca-Cola компании «Мултон» и «Нидан». Совместно лидеры рынка контролировали 80% продаж. Общая доля рынка компании «Сады Придонья» составляла около 2,2%, и только в узком сегменте детских соков в небольшой упаковке компания доля компании составляла 13%.

Во время кризиса 2008 года цены на импортное сырье выросли на 40% по причине роста курса доллара США. Более того, ввозимый яблочный концентрат подорожал в 2008 году вдвое из-за неурожая в Китае, откуда в Россию поступает 90% этого сырья, а таможенные пошлины и логистика прибавили ввозимому сырью ещё 40% стоимости.

В этих условиях кризисная ситуация затронула компанию «Сады Придонья» в меньшем объеме, чем конкурентов, полностью работавших на импортном концентрате. В период кризиса у «Садов Придонья» появилось неоспоримое конкурентное преимущество, позволившее нарастить долю рынка.

Для укрепления и наращивания своих позиций в 2008 году компания снизила цены в среднем на 10%, а в 2009-2010 годах почти не стала их повышать, когда у конкурентов цены увеличились на 20%. В условиях кризиса такая стратегия оказалась особенно успешной. Несмотря на падение рынка на 16,5% в 2009 году, продажи компании выросли на 35%. Пока конкуренты, в основном, сокращали инвестиционные программы, «Сады Придонья» продолжали вкладывать большую часть прибыли в развитие. Так, только за 2009 год на модернизацию «Садов Придонья» было потрачено порядка 100 млн рублей. [11, с. 18]

Ещё в 2007 году компания «Сады Придонья» провела ребрендинг своей продукции, сделав ставку на натуральность. Новым слоганом компании стала фраза «Качество из первых рук». Несмотря на падение рынка, компания не стала сокращать рекламный бюджет. В 2010 году рекламный бюджет доходил до 200 миллионов рублей.

Целенаправленные действия компании привели к отличному результату: доля на рынке выросла до 9% в 2013 г. Компании удалось занять третье место на российском рынке соков, несколько потеснив лидеров - PepsiCo и Coca-Cola. Также она заняла второе место по производству соков для детей раннего возраста – доля на рынке составила около 30%.

Динамика показателей операционной и чистой прибыли компании «Сады придонья», представленная на графике (рис. 12), показывает, что период после кризиса 2008 года был крайне успешным для компании. В целом, несмотря на снижение темпов роста показателей после 2011 года, общая динамика показателей имеет положительный тренд, особенно в последние годы.

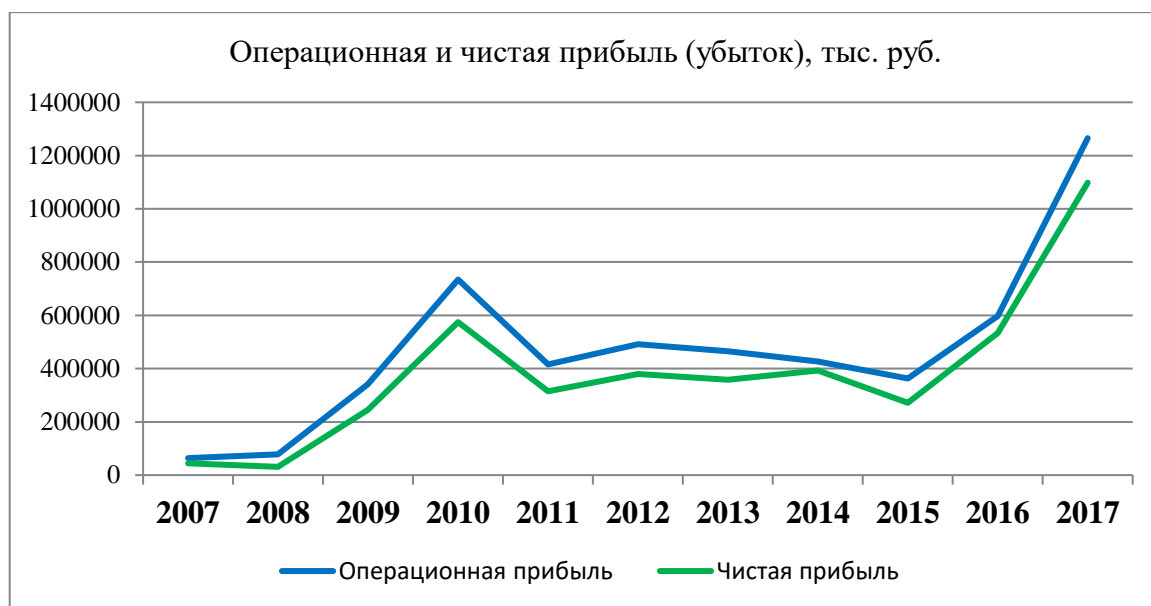


Рисунок 12 – Операционная и чистая прибыль (убыток) компании «Сады Придонья» с 2008 по 2017 гг.

Рассчитано по: информации, полученной из базы данных СПАРК, URL: <https://spark-interfax.ru> (дата обращения: 23.05.2020).

### 1.3.3 Отличительные особенности антикризисных мероприятий, проводимых в отечественных и зарубежных компаниях

Сравнение кризисных явлений и антикризисных мероприятий в компаниях можно представить в виде следующей таблицы (табл. 3):

Таблица 3 – отличительные особенности выхода из кризиса компаний LEGO Group, Volkswagen Group, «Эльдорадо» и «Сады Придонья»

Факторы сравнения	LEGO Group	Volkswagen Group	«Эльдорадо»	«Сады Придонья»
Вид кризиса	Финансовый	Организационный	Финансовый	Финансовый
Причины кризиса	Внутренние	Внутренние	Внешние	Внешние
Жизненный цикл предприятия	Леталетный	Коммутатный	Виолентный	Виолентный
Характер антикризисных мер	Изменение миссии и целей компании	Смена руководства и направления развития	Ориентация на краткосрочную выгоду	Использование конкурентного преимущества
Результат применения антикризисных мер	Устойчивый рост прибыли	Возвращение к прежним значениям прибыли	Неустойчивая динамика прибыли	Рост прибыли во время мирового кризиса

Компании LEGO, «Эльдорадо» и «Сады Придонья» столкнулись с финансовыми кризисами. Компании «Сады Придонья» и «Эльдорадо» столкнулась с финансовым кризисом ликвидности 2008 года, то есть кризис был вызван внешними факторами. Кризис в компании LEGO же был вызван, в основном, неправильным менеджментом, то есть внутренними факторами. В случае концерна Volkswagen, кризис можно назвать организационным или кадровым, так как он был вызван недобросовестными и, в некоторых странах, противозаконными действиями ограниченного круга лиц внутри организации.

С точки зрения жизненного цикла, компания «Эльдорадо» находилась на виолентном этапе, который определяется достижением компанией зрелости и устойчивого положения на рынке. Что характерно для этого этапа, причинами кризиса стали:

- Чрезмерная экспансия, по причине которой компания встретила начало кризиса со значительными долгами;
- Чрезмерное усложнение организационной структуры, о котором можно судить по значительным последующим сокращениям управленческих должностей;
- Инвестиции в неперспективные направления производства, а именно в сеть салонов сотовой связи.

Наличие у «Эльдорадо» целостного стратегического антикризисного плана позволило компании избежать части негативных последствий кризиса ликвидности 2008 года и сохранить позицию на рынке. Однако, в итоге, компания всё равно была подвержена слиянию с конкурентом. Это обусловлено тем, что меры, принятые «Эльдорадо» были ориентированы на немедленную выгоду без учёта будущего компании. Радикальные сокращения в

кризисный период, хоть и помогают временно повысить рентабельность, увеличивают период восстановления после кризиса и вредят компании в долгосрочной перспективе. [61] Также, отказ от развития многообещающей сети «ЭТО» и наличие налоговых претензий может свидетельствовать о стремлении к краткосрочной выгоде.

Компания «Сады Придонья» также находилась на виолентном этапе, но её развитие было ограничено крупными конкурентами и насыщенностью рынка. Однако, не похоже, чтобы компания не смогла предотвратить какие-либо проблемы, способные привести к кризису, характерные для данного этапа. Наоборот, компания воспользовалась вновь возникшим конкурентным преимуществом и ослаблением конкурентов и начала агрессивно развиваться, что позволило занять на рынке третье место после таких гигантов, как PepsiCo и CocaCola.

Рассчитаем цепные темпы прироста чистой прибыли для компаний «Эльдорадо» и «Сады Придонья» (табл. 4) [25]. Из таблицы видно, что темп прироста чистой прибыли компании «Сады Придонья» более равномерный, чем аналогичный показатель компании «Эльдорадо». В 2009 году в результате кризисных явлений чистая прибыль компании «Сады Придонья» выросла на 689%, когда как в «Эльдорадо» – снизилась на 101%.

В период с 2008 по 2017 годы в обеих компаниях наблюдаются отрицательные темпы роста чистой прибыли, но в компании «Сады Придонья» отрицательные значения не носят настолько острую форму и, более того, за рассмотренный период в компании не наблюдалось чистых убытков по результатам года. Данные показатели свидетельствуют о том, что подготовленная к кризису и нашедшая в условиях кризиса конкурентное преимущество компания может успешно функционировать и в условиях упадка экономики.

Таблица 4 – цепные темпы прироста чистой прибыли компаний «Эльдорадо» и «Сады Придонья» с 2008 по 2017 гг.

Год	«Сады Придонья»		«Эльдорадо»	
	Чистая прибыль (тыс.руб.)	Цепной темп прироста (%)	Чистая прибыль (тыс.руб.)	Цепной темп прироста (%)
2008	31063	-	-7770000	-
2009	245097	689,03	-15615000	-100,97
2010	574269	134,30	-8097000	48,15
2011	314973	-45,15	10189000	225,84
2012	379178	20,38	1418000	-86,08
2013	357624	-5,68	-1945000	-237,17
2014	393089	9,92	1416000	172,80
2015	270979	-31,06	1543000	8,97
2016	533457	96,86	-980000	-163,51
2017	1098035	105,83	320000	132,65

Компания LEGO же в 2004 году находилась на леталентном этапе. В 2003 году компания получила худший финансовый результат за всё время своего существования, а прогноз на 2004 год в тот момент был ещё более удручающий, что угрожало самому существованию компании. Благодаря внедрению обширной антикризисной стратегии, включающей в себя мероприятия из различных групп антикризисных мер, в том числе: снижение затрат, смену руководящих должностей, изменение инвестиций в продукт, изменение заработной платы, сокращение численности штата, консолидацию ресурсов, осуществление дополнительного финансового контроля и переопределение миссии, видения и целей компании, компании LEGO Group удалось выжить и выйти на новый виток развития.

Концерн Volkswagen, работающая на давно сформированном рынке, поделенном небольшим количеством очень крупных участников, находилась на коммутатном этапе. Группа компаний Volkswagen AG на момент наступления кризиса являлась лидером рынка, не имела проблем, характерных для данного этапа жизненного цикла, и серьёзных проблем, угрожающих деятельности организации, в целом, но оказалось в острой кризисной ситуации, возникшей исключительно по причине недобросовестных действий некоторых руководителей. Однако, кризис позволил компании, чья гибкость ограничена влиянием профсоюзов в Германии, сменить руководство, реструктуризовать систему управления для более быстрого и эффективного принятия решений и выбрать новые направление развития. Принятые меры были настолько эффективны, что всего через год после скандала концерн вновь объявил о росте продаж.

*Вывод:* Итогом рассмотрения основных типов кризиса в организации и причин их возникновения стал вывод, что кризисы в организации могут возникать как внутри компании, так и за её пределами, а непосредственный факт наступление кризиса не всегда влечет за собой негативные последствия для деятельности организации, но без формирования и внедрения антикризисной стратегии кризис представляет серьезную угрозу для существования компании.

В ходе работы была рассмотрена российская практика преодоления кризиса на примере компаний «Эльдорадо» и «Сады Придонья», а зарубежная практика была представлена компаниями LEGO Group и Volkswagen AG. По результатам рассмотренных практик можно утверждать, что характерной особенностью успешных антикризисных стратегий является решение руководства не экономить на инвестициях в инновации и развитие компании даже в условиях кризиса.

Также немаловажными факторами являются смена не только руководящих должностей, допустивших наступление кризиса, но и ревизия существующей миссии и стратегии компании, а

также эффективное снижение издержек. Исключительно важным является определение недостатков компании во время кризиса, анализ текущей ситуации и поиск новых путей развития.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ООО «НОРДПЛАСТ»

### 2.1 Обзор внешней среды компании

За последнее десятилетие на российском рынке детских игрушек из пластмассы доля продукции китайских производителей, ранее занимавших практически 70% рынка [34], значительно снизилась за счёт увеличения рыночной доли компаний-производителей из России и ближнего зарубежья. Основной причиной таких изменений стал запрос российских покупателей на качественные и функциональные пластмассовые детские игрушки.

Отечественные производители предлагают игрушки более низкой ценовой категории по сравнению с европейскими производителями, но лучшего качества по сравнению с основной массой детских товаров из Китая. Наиболее крупными производителями пластмассовых детских игрушек из России и стран ближнего зарубежья являются компании «Нордпласт» (Россия), «Полесье» (Беларусь) и «Стеллар» (Россия).

Первое место по объёму продаж с большим отрывом занимает белорусская компания «Полесье». «Полесье» является градообразующим предприятием города Корбин, пользуется государственной поддержкой и имеет возможность производить собственные пресс-формы и имеет выход на европейские рынки. Второе место, по предварительным прогнозам и результатам опроса клиентов, занимает «Нордпласт», являющийся самой крупной российской компанией. Кроме прочего, существует множество более мелких компаний, производящих детские игрушки из пластмассы, например: «Пластмассы», «Зебра тойз», «Аэлита» и другие.

Ситуацию на рынке в 2018 году можно представить в виде следующего графика (рис. 13), но с некоторыми ограничениями. Во-первых, белорусская компания «Полесье» не предоставляет данные о финансовых показателях в открытом доступе, по причине чего не может быть представлена на графике. Однако по оценкам выручка от продаж компании на российском рынке выше, чем у «Нордпласт» или «Стеллар». Во-вторых, приведенные показатели выручки от продаж относятся только к российскому рынку, поскольку компании не экспортируют свою продукцию, в отличие, например, от компании «Полесье».

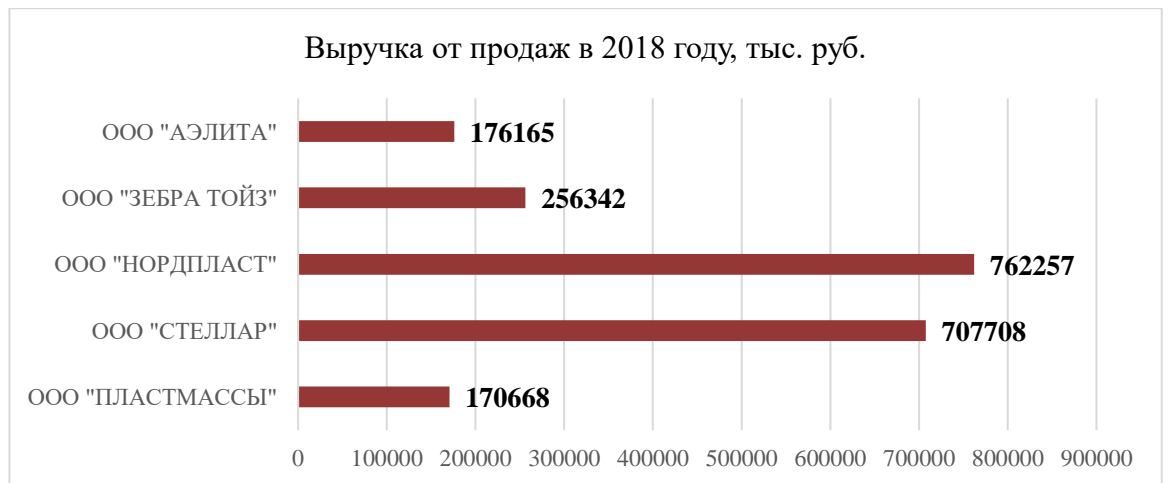


Рисунок 13 – Выручка от продаж компаний производителей пластмассовых игрушек в 2018 году

Рассчитано по: информации, полученной из базы данных СПАРК, URL: <https://spark-interfax.ru> (дата обращения: 23.05.2020).

В 2018 году рынок игрушек вырос на 8%, при этом продажи российских игрушек выросли на 22%, достигнув доли в 20% рынка, в то время как продажи игрушек импортного производства увеличились только на 4%.

По итогам 2018 года около 20% рынка занимали лицензионные игрушки. Продажи игрушек по российским лицензиям увеличились 40% и достигли доли в 8% рынка. Впервые за несколько лет в топ-10 самых продаваемых лицензионных игрушек в России вошли 2 отечественные лицензии – «Сказочный патруль» и «Маша и медведь». Успех российских игрушек во многом связан с доступной ценой.

Объем рынка детских игрушек, в том числе пластмассовых, сложно оценить, поскольку детские товары так и не были выделены в отдельную категорию учёта. Так детские игрушки из пластмассы не имеют единого кода ОКВЭД. Поэтому оценить состояние отрасли представляется возможным по финансовым показателям деятельности крупных розничных сетей по продаже детских товаров.

Крупный российский ритейлер «Детский мир» за 2018 год увеличил объем чистой прибыли на 17,6% по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года, а за 2019 год объем чистой прибыли вырос ещё почти на 15% [36]. Однако у других менее крупных сетевых ритейлеров детских товаров в 2019 году наблюдались сложности. Например, в 2019 году была выставлена на продажу управляющая компания сети магазинов детских игрушек Hamleys в России, снизилась выручка у сети магазинов детских товаров «Вотоня», а сеть магазинов «Лукоморье» закрыла несколько своих магазинов.



«По данным Russian Target Group Index, объем рынка детских товаров (включая интернет-торговлю) в России с 2016 года держится на уровне примерно 520 миллиардов рублей, в 2018 эта цифра составила 522 миллиарда. Ежегодно сокращаются продажи игрушек и детской обуви (со 110 и 52 миллиардов соответственно в 2015 году до 93 и 47 миллиардов в 2018), при этом практически неизменным остается объем рынка канцелярии. Продажи росли только у товаров для новорожденных – со 123 миллиардов в 2015 году до 162 миллиардов в 2018» [27].

Также состояние рынка детских игрушек можно отследить по рождаемости: чем больше в стране детей, тем более востребованы игрушки на рынке. Рождаемость в России за последние 10 лет можно представить в виде следующей таблицы (табл. 5) [31]:

Таблица 5 – Число родившихся (без мертворождённых) на территории Российской Федерации

Год	Число родившихся (чел.)	Прирост (%)
2008	1 713 947	↗6,45%
2009	1 761 687	↗2,79%
2010	1 788 948	↗1,55%
2011	1 796 629	↗0,43%
2012	1 902 084	↗5,87%
2013	1 895 822	↘0,33%
2014	1 942 683	↗2,47%
2015	1 940 579	↘0,11%
2016	1 888 729	↘2,67%
2017	1 690 307	↘10,51%
2018	1 604 344	↘5,09%

Из таблицы видно, что с 2015 года в России стабильно падает рождаемость. Более того, в современном мире дети стали меньше играть в материальные игрушки, отдавая предпочтение электронным гаджетам. Если прошлые поколения детей могли играть с куклой, машинкой или солдатиком до 10 лет, то сейчас в среднем только до трёх. Современные дети быстрее осваивают цифровые технологии и переключаются на игры на планшете или в смартфоне.

Из других изменений потребительского поведения можно отметить:

- Перераспределение места принятия решения – усиливается роль интернет-коммуникаций, выбор чаще происходит в интернет-магазине;
- Усиление чувствительности к цене;
- Покупка более мелких и недорогих игрушек, но с большей частотой;
- Большую ценность приобретают игрушки с историей или серийные игрушки.

В 2018 году компания заказывала исследование рынка посредством интервью с несколькими ключевыми клиентами. По результатам опроса клиенты оценивают «Нордпласт» как одного из лидеров рынка, второго по важности после компании «Полесье». Долю в закупках по целевой товарной категории клиенты оценивают в диапазоне от 20% до 30%.

При описании идеального дистрибьютора дилеры выделили следующие параметры:

- Наличие доставки;
- Низкие цены;
- Актуальные промо-материалы, нацеленные на конечных покупателей;
- Информационная поддержка (помощь в выстраивании ассортиментной матрицы);
- Частая обновляемость ассортимента.

Для оценки внешней среды воспользуемся моделью пяти конкурентных сил Майкла Портера. В этой модели учитываются следующие параметры: рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления товаров-заменителей и внутриотраслевая конкуренция. Первым шагом будет оценка конкурентоспособности компании и уровня конкуренции на рынке игрушек из пластмассы.

В модели пяти конкурентных сил Портер описывает три параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

1. уровень угрозы со стороны товаров-субститутов;
2. уровень конкуренции внутри отрасли;
3. угроза появления новых игроков.

Оценим угрозу со стороны товаров-субститутов с помощью следующей шкалы: 3 балл – аналогичные услуги существуют и занимают весомую долю на рынке, 2 балла – аналогичные услуги существуют, но относительно недавно появились на рынке, 1 балла – аналогичных услуг не существует. В то время как рынок игрушек замедляет свой рост, рынок видеоигр в России вырос на 21% в 2018 году, почти сравнявшись с объёмами рынка физических игрушек [26]. Исходя из этого, ставим 3 балла: высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Далее оценим уровень внутриотраслевой конкуренции с помощью следующей таблицы (табл. 6). Критерии оценки данного параметра: 4 балла – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции, 5-8 баллов – средний уровень внутриотраслевой конкуренции, 9-12 баллов – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Как видно из таблицы, уровню внутриотраслевой конкуренции в данной системе оценки присваивается 9 баллов, что означает крайне высокий уровень конкуренции внутри отрасли.

Таблица 6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр	3 балла	2 балла	1 балл
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации	Стандартизированные товары	Существуют дополнительные преимущества	Товары значительно различаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция, невозможность повышения цен	Возможность повышения цен для покрытия роста затрат	Возможность повышения цен для роста прибыли

Далее с помощью похожей таблицы оценим высоту входных барьеров (табл. 7):

Таблица 7 – Оценка высоты входных барьеров

Параметр	3 балла	2 балла	1 балл
Экономия от масштаба	Отсутствует	Существует у нескольких игроков	Значимая
Компании с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация товаров	Низкий уровень	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень затрат для входа в отрасль	Низкий (окупаемость 1-3 месяца)	Средний (окупаемость 6-12 месяцев)	Высокий (окупаемость более года)
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается на низком уровне	Полная регламентация отрасли
Готовность игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Игроки отвечают при любой попытке снижения цены
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение

При условии, что критерии оценки: 8 баллов – высокий входной барьер, 9-16 баллов – средний входной барьер, 17-24 балла – низкий входной барьер, результат для рынка пластмассовых игрушек в 11 баллов можно интерпретировать как средний уровень угрозы входа новых игроков на рынок.

Для оценки рыночной власти покупателей используем Таблицу 8 (табл. 8):

Таблица 8 – Оценка рыночной власти покупателей

Параметр	3 балла	2 балла	1 балл
Доля покупателей, формирующих доход	Более 80% дохода обеспечивают нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов формирует около 50% дохода	Доход равномерно формируют все клиенты
Склонность к переключению на аналогичные товары	Товар не уникален, существуют полные аналоги	Товар не уникален, но есть ценные отличительные характеристики	Товар полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Клиент всегда будет переключаться на товары с более низкой ценой	Клиент будет переключаться только при значительной разнице в цене	Клиент не чувствителен в цене
Удовлетворенность существующими товарами	Клиенты не удовлетворены ключевыми характеристиками	Клиенты не удовлетворены второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность качеством услуг

Данный критерий получил 9 баллов. 4 балла характеризуют низкий уровень угрозы ухода клиентов, 5-8 баллов – средний уровень угрозы ухода клиентов, 9-12 баллов – высокий уровень угрозы ухода клиентов. Можно говорить о значительной власти потребителей.

Оценим параметр угрозы нестабильности поставщиков с помощью таблицы (табл. 9):

Таблица 9 – Оценка рыночной власти покупателей

Параметр	2 балла	1 балл
Количество поставщиков	Монополия или небольшое количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки при смене поставщика	Высокие издержки при переключении на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика

Критерии оценки: 4 балла – низкий уровень влияния поставщиков, 5-6 баллов – средний уровень влияния поставщиков, 7-8 – высокий уровень влияния поставщиков. Оценка в 6 баллов свидетельствует о среднем уровне власти поставщиков.

Объединим результаты анализа в таблице (табл. 10):

Таблица 10 – Сводная таблица анализа конкурентных сил

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокая	Высокий уровень угрозы, как со стороны других игрушек, так и со стороны видеоигр.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Несколько крупных и множество мелких игроков. Жесткая ценовая конкуренция.
Угроза со стороны новых игроков	Средняя	Вход новых игроков на рынок ограничен из-за очень высоких первоначальных затрат.
Угроза потери текущих клиентов	Высокая	Основными клиентами являются крупные сети, которые диктуют свои условия. Товары не уникальны, существуют похожие предложения.
Угроза нестабильности поставщиков	Средняя	Несмотря на низкую заинтересованность поставщиков в отрасли, существует возможность выбора

Подводя итоги, можно говорить о том, что на данный момент на рынке игрушек из пластмассы сложились неблагоприятные условия: помимо снижения рождаемости и замедления темпов роста рынка, изменение поведения конечных потребителей в сторону предпочтения товаров-заменителей, компьютерных игр, усилило позиции последних. Также стоит отметить наличие сильных конкурентов и значительную власть потребителей – крупных торговых сетей.

## 2.2 Рассмотрение внутренней среды компании ООО «Нордпласт»

Для анализа внутренней среды, рассмотрим следующие общепринятые элементы внутренней среды [19]:

- Производство;
- Персонал;
- Организация управления;
- Маркетинг;
- Финансы и учет.

Рассмотрим производство. Компания ООО «Нордпласт» работает на российском рынке детских игрушек из пластмассы с 1998 года. Компания является лидером российского рынка игрушек из пластика: развивающих игрушек, машинок, танков, кукольных домиков,

погремушек, грызунков, ледянок, конструкторов и так далее. На заводе «Нордпласт» производится лицензионная продукция Barbie, Hot Wheels, Смешарики, Fisher-Price и других мировых брендов-партнеров. Продукция реализуется через крупные федеральные сети, такие как, например, «Детский Мир», «Дочки Сыночки», «Ашан».

Основным видом деятельности компании является производство изделий из пластмасс.

В числе дополнительных видов деятельности значится:

1. Производство прочих резиновых изделий;
2. Производство спортивных товаров;
3. Производство игр и игрушек;
4. Производство прочих изделий, не включенных в другие группировки;
5. Обработка отходов и лома пластмасс;
6. Торговля оптовая играми и игрушками;
7. Торговля оптовая неспециализированная;
8. Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах;
9. Торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
10. Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет;
11. Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Производство изделий из пластмасс, детских игрушек, осуществляется на итальянских литейных станках фирмы Negri Bossi по причине особенностей производства товаров. Широкая ассортиментная матрица в почти 1000 позиций предусматривает мелкосерийное производство по заказу ритейлеров. Итальянские литейные станки, в отличие от более дешевых и менее долговечных китайских аналогов и более дорогих и сверхточных австрийских станков, полностью отвечают потребностям компании: производить частую перестановку пресс-форм для литья пластмасс.

Производство «Нордпласт» сертифицировано по стандарту ISO 9001 и стандартам Таможенного союза для соответствующих категорий товаров. Кроме прочего, продукция производится из безопасного пластика многоразового использования, который также применяется для производства пищевых контейнеров и посуды, и безопасных пищевых красителей.

Рассмотрим организацию управления. В компании два учредителя, уставной капитал составляет 69 350 000 рублей. Организационная структура компании ООО «Нордпласт» может быть представлена в виде нижестоящей схемы (рис. 14).

В подчинении учредителей находится генеральный директор, который отвечает за координацию всех подразделений компании, принятие важных стратегических решений и работу компании в целом. У генерального директора в прямом подчинении находятся руководители подразделений, например, коммерческий директор, директор по маркетингу, директор по производству, главный бухгалтер и начальник финансового отдела. Директор по маркетингу так же является директором по развитию и имеет наибольший вес при принятии стратегических решений после генерального директора.

Организационная структура ООО "Нордпласт"

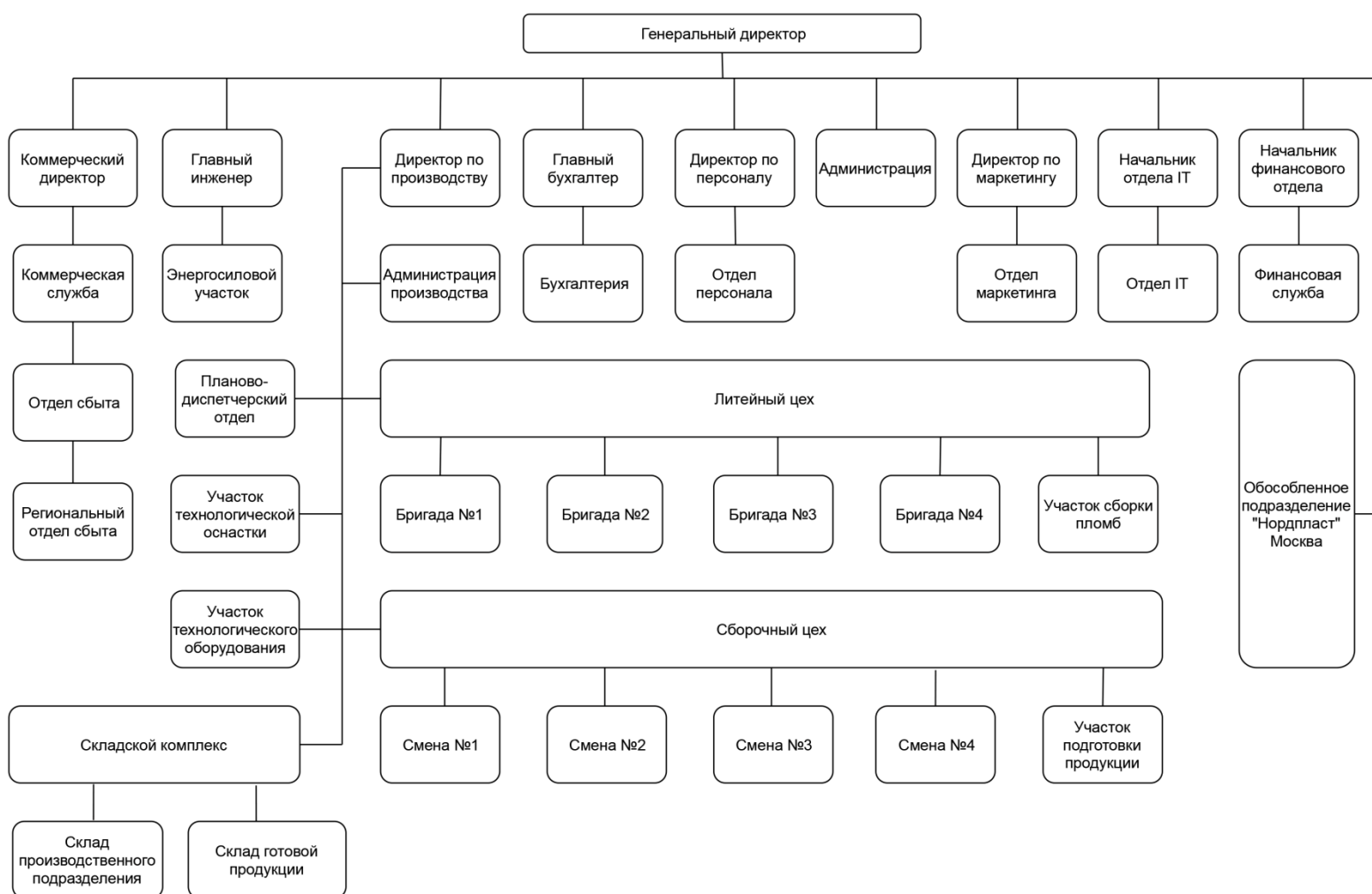


Рисунок 14 – Организационная структура компании ООО «Нордпласт»

Составлено по: интервью с генеральным директором ООО «Нордпласт»

В подчинении учредителей находится генеральный директор, который отвечает за координацию всех подразделений компании, принятие важных стратегических решений и работу компании в целом. У генерального директора в прямом подчинении находятся руководители подразделений, например, коммерческий директор, директор по маркетингу, директор по производству, главный бухгалтер и начальник финансового отдела. Директор по

маркетингу так же является директором по развитию и имеет наибольший вес при принятии стратегических решений после генерального директора.

Финансовыми потоками компании управляет финансовая служба под руководством начальника финансового отдела и бухгалтерия, выделенная в обособленное подразделение. Под контролем главного бухгалтера находится учёт хозяйственных операций, формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, проведение проверок и документальных ревизий, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности в соответствующие органы и др.

Также обособленными подразделениями с отдельными руководителями выделены отделы маркетинга, IT и отдел персонала, отвечающий за подбор персонала, обучение и повышение квалификации кадров, контроль своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников и прочей документации, касающейся трудовой деятельности работников компании. Администрация компании не имеет одного непосредственного руководителя и подчиняется напрямую генеральному директору.

Энергосиловой участок, отвечающий за электроэнергетическое обеспечение производства, также выделен в отдельное подразделение под руководством главного инженера. За производство продукции отвечает директор по производству, в подчинении которого находится не только администрация производства, наладчики производства и непосредственно производственные цеха (литейный и сборочный), но и складской комплекс, подразделяющийся на склад производственного подразделения и склад готовой продукции.

Кроме вышеупомянутого складского комплекса, находящегося на территории Санкт-Петербурга, ООО «Нордпласт» владеет крупным складским комплексом на территории Москвы, входящим в обособленное подразделение «Нордпласт» Москва, организованное для улучшения логистики сбыта готовой продукции. Но отделом сбыта всей готовой продукции и коммерческой службой компании управляет коммерческий директор, работающий в основном подразделении компании.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что компании ООО «Нордпласт» имеет линейно-функциональную структуру, основанную на линейных принципах руководства и специализации управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании. Из особенностей управленческого взаимодействия можно выделить неформальную обстановку и низкий уровень бюрократии. Так же офисные работники имеют достаточно высокий уровень свободы в принятии решений и соответственно высокую ответственность. Руководители отделов обозначают своим подчинённым задачи, а подчинённые сами выбирают способы их выполнения.



Рассмотрим персонал. Среднесписочная численность работников за 2019 год составила 226 человек. Согласно внутренним документам компании, текучесть за прошлый год составила 30,8%. Представим показатели текучести за четыре года в виде графика (рис.15):



Рисунок 15 – Текучесть кадров ООО «Нордпласт»

Составлено по: внутренним отчетам компании ООО «Нордпласт»

Из графика видно, что в компании стабильно высокая текучесть кадров, однако связано это может быть с высокой текучестью низкоквалифицированных кадров из рабочих цехов. Квалифицированные работники имеют тенденцию к сохранению рабочего места в компании.

Рассмотрим маркетинг. Кроме факторов, приведённых при анализе внешней среды организации, необходимо оценить ценообразование. При анализе конкурентоспособности цен и издержек важно учитывать выбранный компанией способ ценообразования. Компания не ориентируется на лидерство в издержках, поэтому себестоимость готовой продукции, с большой долей вероятности, не будет ниже, чем у компаний-конкурентов. При определении цен на товары руководство компании рассматривает такие факторы как уникальность товара, качественные отличия от товаров-конкурентов и уровень цен на рынке на данную категорию товара, в соответствии с чем определяет величину маржи.

Деятельность компании ООО «Нордпласт» на рынке детских игрушек из пластмассы можно проанализировать с помощью SWOT анализа и представить в виде следующей таблицы (табл. 11):

Таблица 11 – SWOT анализ компании ООО «Нордпласт»

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Широкий ассортимент</li> <li>▪ Нарботанная клиентская база</li> <li>▪ Высококачественное оборудование</li> <li>▪ Дизайн</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Высокая стоимость разработки нового продукта</li> <li>▪ Долгая разработка нового продукта</li> <li>▪ Расположение завода</li> <li>▪ Отсутствие миссии</li> </ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Курс рубля</li> <li>▪ Переориентация производства</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Снижение рождаемости</li> <li>▪ Рыночная власть потребителей</li> </ul>

▪ Текущий экономический кризис	▪ Изменение потребительского поведения ▪ Текущий экономический кризис
--------------------------------	--

Одним из преимуществ компании ООО «Нордпласт» является широкий ассортимент продукции, более 1000 товарных позиций, позволяющий удовлетворять потребности разных категорий потребителей и занимать устойчивую позицию на рынке. Также положительно на деятельность компании влияет наработанная клиентская база, определяющая отлаженный процесс сбыта готовой продукции и положительную репутацию у ритейлеров.

Кроме этого, сильной стороной компании является ориентация на качество продукта, в результате чего на заводе используется высококачественное оборудование, о котором было сказано ранее. Более того, компания инвестирует в создание уникального дизайна собственной продукции, в отличие, например, от компании «Полесье», унаследовавшей дизайн и пресс-формы от купленных ею европейских компаний. Также менее крупные компании-конкуренты часто копируют дизайн, в том числе, у «Нордпласта».

Для создания нового продукта компании, прежде всего, необходимо вложить средства в разработку дизайна, что может растянуться на несколько месяцев, в течение которых дизайнерам необходимо платить заработную плату. Также для создания модели пластмассовой игрушки требуются не только привлечение высококвалифицированных специалистов-дизайнеров, но и закупка специализированного лицензионного программного обеспечения. В результате создания такой модели, кроме прочего, необходимо учитывать стоимость производства единицы продукции.

Параллельно необходимо участие технологов и конструкторов, которые следят за техническим регламентом, качеством создаваемого продукта и удобством для конечного потребителя – ребёнка. Далее из утвержденной всеми специалистами компьютерной модели производится прототип продукции, чаще всего их бывает несколько. Наиболее удачный вариант продукта получается не сразу, на это требуется не только время, но и серьезные финансовые вложения.

После создания финального прототипа продукции требуется заказать пресс-форму на стороннем производстве. Пресс-формы заказываются у иностранных компаний, поскольку рынок пресс-форм в России недостаточно развит. Заказ пресс-форм также требует серьезных материальных вложений.

Глобальных инноваций в сфере производства детских игрушек из пластмассы нет, но в настоящее время в литейных и сборочных цехах происходит процесс автоматизации, исключающий необходимость нанимать большое количество рабочих. Появляются и новые материалы, распространяется многокомпонентный способ литья для создания сложных по

конструкции изделий, состоящих из различных полимерных материалов. Но серьезной экономии в затратах с введением этих инноваций не происходит.

Однако создание уникального дизайна продукции может быть рассмотрено с другой стороны: разработка нового продукта, закупка у иностранных компаний пресс-форм и высокое время ожидания их поставки на завод ослабляют конкурентную позицию компании. Также слабой стороной служит расположение завода: стоимость электроэнергии и прочие платежи за использование производственных площадей, заработная плата работникам и логистика в Санкт-Петербурге обходится дороже, чем в регионах. Отсутствие миссии компании затрудняет позиционирование, формирование стратегии и постановку ясных целей первого, второго и третьего уровня, что может негативно повлиять на деятельность компании в долгосрочной перспективе.

В числе возможностей компании можно отметить падение курса рубля, дающее преимущество всем отечественным производителям игрушек в конкурентной борьбе с иностранными производителями, а также возможность быстрой переориентации производства в условиях кризиса сменой пресс-форм или арендой других станков при сохранении прежних работников и производственных площадей. Однако текущий экономический кризис предоставляет как новые возможности, так и угрозу для компании.

Такие ранее описанные характеристики рынка, как снижение рождаемости и изменение потребительского поведения, заключающееся в предпочтении современными детьми цифровой индустрии развлечений физическим игрушкам, совместно с понижением доходов населения в результате кризиса несут серьезную угрозу бизнесу. Кроме прочего, стоит отметить рыночную власть потребителей, формирующих спрос на рынке, который не поддаётся прогнозированию, в результате чего затрудняется логистика в сфере производства и сбыта продукции компании.

На данный момент главным фактором внешней среды является пандемия коронавируса, повлекшая за собой мировой экономический кризис. От действий руководства компании зависит, будет ли являться стремительно наступивший кризис для компании угрозой вплоть до потери бизнеса или возможностью для развития и укрепления своей позиции на рынке.

Рассмотрим финансы и учёт. Выручка от продаж и чистая прибыль компании ООО «Нордпласт» могут быть представлены в виде следующих графиков (рис. 16, рис. 17):

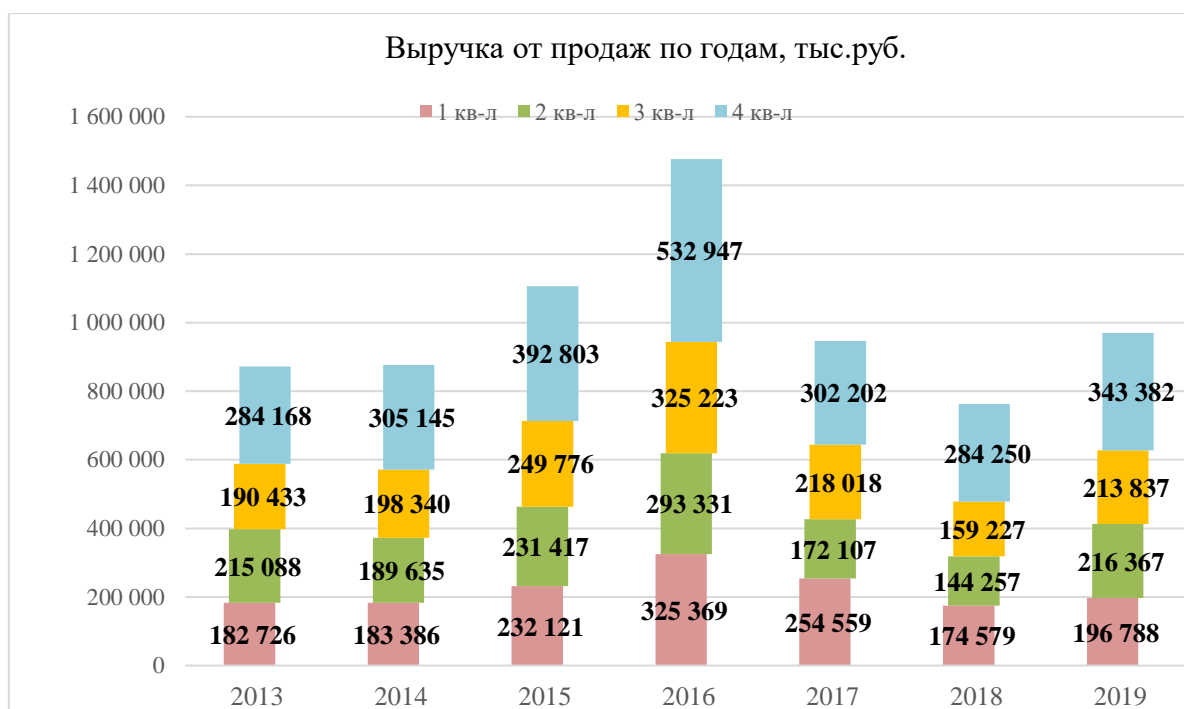


Рисунок 16 – Выручка от продаж компании ООО «Нордпласт»

Составлено по: отчёту о прибылях и убытках компании ООО «Нордпласт» за 2015-2019 гг.



Рисунок 17 – Чистая прибыль компании ООО «Нордпласт»

Составлено по: отчёту о прибылях и убытках компании ООО «Нордпласт» за 2015-2019 гг.

Рассчитаем коэффициент рентабельности продаж по формуле:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$$

Значения коэффициента могут быть представлены в виде следующего графика (рис. 18):

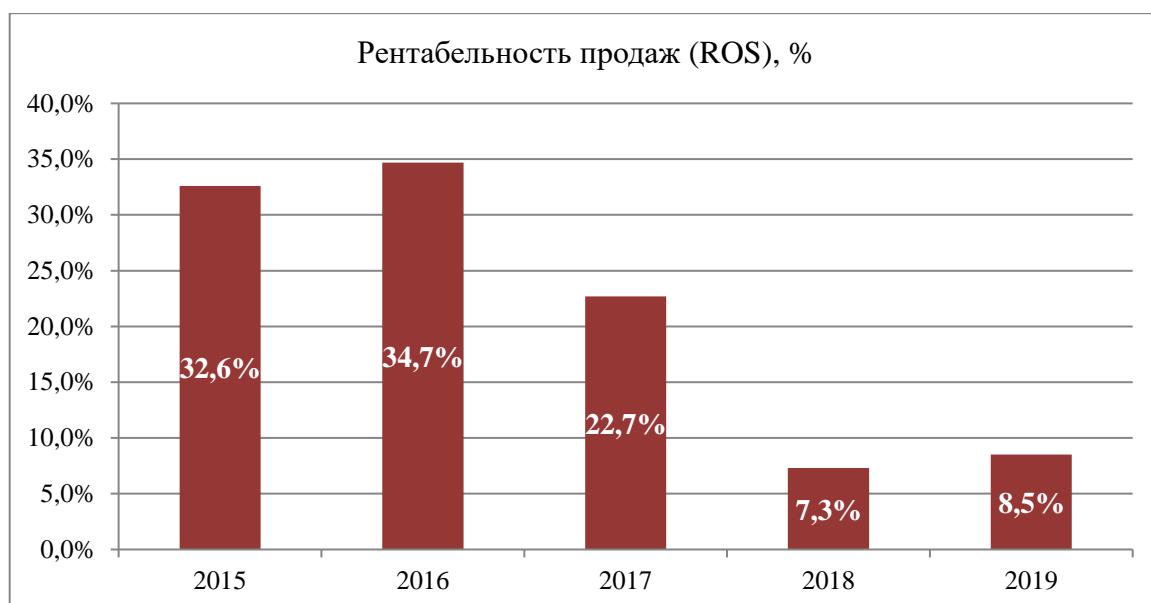


Рисунок 18 – Коэффициент рентабельности продаж компании ООО «Нордпласт»

Рассчитано по: данным на рисунке 4 и рисунке 5

Также рассмотрим ближайшие к объёму инвестиций данные, доступные в отчетах компании и открытых базах данных (рис. 19):



Рисунок 19 – Затраты на приобретение пресс-форм и станков ООО «Нордпласт»

Составлено по: внутренним отчетам компании ООО «Нордпласт»

Как видно на графиках, после 2016 года произошло резкое падение выручки, которое нельзя объяснить только конъюнктурой рынка. Падение рентабельности продаж также может свидетельствовать о внутренних проблемах компании. Из внутренних факторов стоит отметить отсутствие маркетингового отдела до 2019 года. Поэтому рост, наблюдаемый в 2019

году, можно объяснить работой маркетингового отдела. Высокие показатели вложений основные средства свидетельствуют о готовности компании к развитию даже в период кризиса.

Рассмотрим стратегию компании ООО «Нордпласт». Формализованная стратегия в компании отсутствует, как и формализованный процесс стратегического планирования, поэтому из внутренних документов не представляется возможным взять необходимую информацию о применяемой стратегии. Однако, поскольку уровень цен компании ООО «Нордпласт» сопоставим с уровнем цен компаний-конкурентов, а основными конкурентными преимуществами является уникальный дизайн, широкий ассортимент и высокое качество продукции, стратегию компании можно отнести к генерической стратегии дифференциации по Портеру.

Исходя из анализа внешней и внутренней среды организации, можно говорить о неэффективности стратегии компании. Учитывая неблагоприятную ситуацию на рынке и снижение финансовых показателей, компании можно порекомендовать разработать и применить антикризисную стратегию.

На данный момент в компании отсутствует формализованная антикризисная стратегия, а, по словам руководства компании, антикризисная стратегия отсутствует вовсе. Также в компании полностью отсутствует документ, прописывающий миссию. В условиях существующего кризиса для выживания компании необходимо формирование и внедрение антикризисной стратегии.

По результатам опроса клиентов, о котором говорилось ранее, дилеры видят компанию как надежного российского производителя пластиковых игрушек. Они отмечают линейку серии пластиковой военной техники, высокий уровень детализации и качества игрушек.

Из слабых сторон клиенты отмечают:

1. Отсутствие значимых новинок (цвета и упаковку клиенты не воспринимают как новинки);
2. Недостаточное количество интерактивных игрушек;
3. Отсутствие доставки (клиент берет на себя организационный издержки);
4. Низкий товарный ассортимент в серии товаров для девочек (клиенты не могут «укомплектовать витрину»);
5. Устаревшая система взаимодействия с дилерами, которая изжила себя (не дает дилерам дополнительной ценности);
6. Нет понимания работы с ассортиментной матрицей, нет владения статистикой и трендами (для помощи клиенту в продажах).

Также клиентам хотелось бы увидеть серийные игрушки для комплектации витрины и увеличения продаж за счёт возможности коллекционирования, предоставление роликов о том, как играть с игрушками. Кроме этого, клиенты хотят видеть оптимальный ассортимент и цветовую палитру. По их мнению, сейчас ассортимент слишком «раздут».

Антикризисная стратегия должна быть направлена на решение следующих проблем компании:

1. Угроза резкого снижения выручки в связи с наступившим мировым экономическим кризисом;
2. Низкие показатели рентабельности продаж;
3. Неэффективная система взаимодействия с клиентами;
4. Неоптимизированная матрица товарного ассортимента;
5. Стагнирующий рынок детских игрушек;
6. Высокая стоимость и долгая разработка нового продукта.

*Вывод:* По результатам проведенного анализа современного российского рынка детских игрушек, было выявлено его неблагоприятное состояние, сложившееся по причине снижения рождаемости на территории Российской Федерации, изменения структуры спроса, рыночной власти потребителей и, с недавнего времени, мирового экономического кризиса, вызванного пандемией коронавируса. Вышеперечисленные условия являются основными угрозами со стороны рынка для деятельности компании.

На основе анализа внутренней среды организации были выявлены слабости и потенциальные направления для развития. Так, например, такие аспекты деятельности компании, как расположение завода, а также высокая стоимость и время разработки нового продукта необходимо совершенствовать для эффективной работы в долгосрочной перспективе. Анализ существующей в компании стратегии показал недостаточную её эффективность. Финансовые показатели компании в последние годы имеют общую тенденцию к снижению.

В текущей ситуации, связанной с тяжелой эпидемиологической обстановкой в стране и в мире, а также мерами правительства Российской Федерации, принимаемыми для предотвращения распространения коронавируса, как никогда необходимо своевременно принимать антикризисные меры и формировать антикризисную стратегию.

### ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ООО «НОРДПЛАСТ»

#### 3.1 Разработка антикризисной стратегии

Так как на данный момент в компании полностью отсутствует процесс стратегического планирования, отсутствуют и должности, которые могли бы заниматься разработкой стратегии или контролировать её реализацию, за исключением генерального директора и директора по развитию. Есть несколько способов решения данного вопроса, например:

- Воспользоваться услугами консалтинговой компании для формирования антикризисной стратегии и распределить ответственность за реализацию и контроль над выполнением стратегии по соответствующим функциональным подразделениям;
- Создать отдел стратегического планирования, который бы занимался исключительно разработкой стратегии и контролем её реализации.

Для формирования антикризисной стратегии будет использоваться первый вариант, поскольку специалисты консалтинговых компаний обладают большим опытом и набором профессиональных компетенций для формирования антикризисной стратегии.

Первым этапом разработки антикризисной стратегии являлась диагностика состояния организации, включающая анализ внешней и внутренней среды, результаты которых представлены во второй главе. На основании результатов проведенного анализа, в том числе SWOT-анализа и анализа рынка по Портеру, в дальнейшем будет выбрана наиболее адекватная ситуации антикризисная стратегия.

Вторым этапом является анализ и пересмотр миссии и целей организации. Поскольку в компании не сформирована миссия, необходимо её разработать. Миссия компании должна учитывать следующие факторы:

1. Производство качественных игрушек
2. Доступные цены;
3. Забота о здоровье и безопасности детей;
4. Использование высококачественных материалов, поддающихся вторичной переработке;
5. Поставка продукции во все регионы Российской Федерации.

Таким образом, предлагаю следующую миссию компании: «Миссия компании Нордпласт – дать родителям по всей России возможность дарить своим детям качественные и безопасные игрушки по доступным ценам».



Целью первого уровня обозначим сохранение лидирующих позиций компании на рынке в условиях изменяющегося потребительского поведения и кризиса без потери качества продукции. Для построения целей более низкого уровня необходимо обратиться к проблемам компании, рассмотренным во второй главе.

Так, в числе целей второго уровня необходимо указать:

1. Удержание текущего уровня выручки в период кризиса;
2. Повышение показателя рентабельности продаж до уровня 2017 года.

Цели третьего уровня разделим на три категории: «Рынок», «Бизнес-процессы» и «Персонал и развитие».

Цели в категории «Рынок»:

1. Увеличить долю присутствия на полке;
2. Разработать новые продукты, которые позволят достичь целевого уровня выручки и рентабельности;
3. Найти новые продуктовые рынки, которые потребуют минимальных вложений и позволят достичь целевых показателей выручки.

Цели в категории «Бизнес-процессы»:

1. Сформировать систему управления данными в компании;
2. Сформировать процесс работы с партнерами, которые смогут обслуживать продажи всего активного ассортимента;
3. Найти пути сокращения издержек;
4. Увеличить скорость вывода нового продукта на рынок.

Цели в категории «Персонал и развитие»:

1. Сформировать структуру по управлению продуктами и ассортиментом;
2. Сформировать структуру поиска и разработки новых продуктов.

На третьем этапе необходимо определиться с выбором антикризисной стратегии. Антикризисная стратегия должна быть направлена на решение проблем организации, способствующее выходу компании из текущей неблагоприятной ситуации. Сопоставим проблемы компании с мерами по решению обозначенных проблем, определим ответственных за их выполнение.

Антикризисная стратегия должна быть направлена на решение следующих проблем компании. Представим антикризисные меры, направленные на решение проблем, выявленных во второй главе, и ответственных за реализацию и контроль осуществления этих мер лиц в виде таблицы (табл. 12):

Таблица 12 – Стратегические антикризисные альтернативы

<i>Проблема:</i> угроза резкого снижения выручки в связи с наступившим мировым экономическим кризисом.		
<i>Решение:</i> получить разрешение и организовать производство средств первой необходимости на период ограничений и высокого спроса на эти средства.	<i>Ответственность:</i> генеральный директор.	
<i>Решение:</i> косвенное влияние всех остальных мер.		
<i>Проблема:</i> низкие показатели рентабельности продаж.		
<i>Решение:</i> составить проект переезда завода: найти оптимальное с точки зрения аренды, заработной платы и возможных льгот место; вычислить возможную экономию, в том числе от новой логистики и реорганизации производства на одноэтажном заводе. Найти финансирование и осуществить переезд в случае эффективности данного проекта.	<i>Ответственность:</i> генеральный директор, рабочая группа, состоящая из руководителей отделов производства, маркетинга и финансов.	
<i>Проблема:</i> неэффективная система взаимодействия с клиентами.		
<i>Решение:</i> собрать базу данных по клиентам, сформировать профили, индивидуальные предпочтения и другую важную информацию, оцифровать её и сформировать план действий по клиентам.	<i>Ответственность:</i> коммерческая служба.	
<i>Решение:</i> поставить системы аналитики на сайт, добавить счётчики Яндекс и Google.	<i>Ответственность:</i> IT отдел.	
<i>Решение:</i> наладить обмен информации о структуре продаж с лояльными клиентами и систему помощи клиентам в выборе ассортимента.	<i>Ответственность:</i> коммерческая служба.	
<i>Решение:</i> сформировать набор промо-материалов для интернет-магазинов клиентов.	<i>Ответственность:</i> отдел маркетинга.	
<i>Решение:</i> создать и развивать интернет-магазин.	<i>Ответственность:</i> IT отдел.	
<i>Решение:</i> внедрить CRM-систему и систему электронного документооборота.	<i>Ответственность:</i> IT отдел.	
<i>Проблема:</i> неоптимизированная матрица товарного ассортимента.		
<i>Решение:</i> провести анализ ассортимента, выделить наиболее и наименее прибыльные или перспективные позиции. Запланировать более активное развитие наиболее перспективных продуктов, вывести из ассортимента неэффективные продукты.	<i>Ответственность:</i> отдел маркетинга.	
<i>Проблема:</i> стагнирующий рынок детских игрушек.		
<i>Решение:</i> изучить рынок интернет-магазинов, создать базу целевых клиентов, изучить их потребности.	<i>Ответственность:</i> отдел маркетинга.	
<i>Решение:</i> сформировать эксперимент по развитию экспорта. Оценить потенциальный объем продаж динамику роста. При позитивных результатах - увеличить фокусировку на данном сегменте.	<i>Ответственность:</i> генеральный директор, отдел маркетинга.	
<i>Решение:</i> использование цифровых каналов для продвижения продукции, например, нативная реклама на YouTube каналов для детей.	<i>Ответственность:</i> отдел маркетинга.	
<i>Проблема:</i> высокая стоимость и долгая разработка нового продукта.		

<i>Решение:</i> протестировать аутсорсинг дизайна. Продолжать развивать это направление в случае положительных результатов.	<i>Ответственность:</i> отдел персонала.
<i>Решение:</i> использовать алюминиевые пресс формы, рассчитанные на меньшее количество циклов для большинства товаров, кроме наиболее успешных. Помимо сниженной цены, такие пресс-формы быстрее производятся и, как следствие, быстрее вводятся в эксплуатацию.	<i>Ответственность:</i> генеральный директор.

Следует выбрать оптимальный набор мер из предложенных альтернатив. Оптимальный набор мер будет отвечать наиболее важным проблемам, которые стоят перед компанией. Экспертным методом было выявлено, что влекущими за собой резкое снижение выручки проблемами для компании являются:

1. остановка основной деятельности завода на время ограничений;
2. нерентабельные продажи;
3. неоптимизированная товарная матрица;

Однако эксперты из компаний ООО «Нордпласт» и ООО "Торговый дом "Петралайн Той", занимающиеся оптовой и розничной торговлей пластмассовых игрушек, сошлись во мнении о том, что наиболее острой проблемой на рынке является постоянный запрос потребителей на новинки. С связи с этим, для компании наиболее остро стоит проблема, которую можно указать как:

4. высокая стоимость и долгая разработка нового продукта.

Соответственно, основными направлениями развития для компании станут:

- производственная логистика;
- работа с товарным ассортиментом.

Также на период ограничений необходимо организовать временную переориентацию производства. Поэтому, исходя из наиболее актуальных для компании на данный период спада проблем и направлений развития, следует выбрать следующий набор мер:

1. организация производства средств первой необходимости;
2. составление плана проекта переезда завода;
3. анализ и оптимизация товарного ассортимента;
4. аутсорсинг дизайна;
5. использование алюминиевых пресс-форм.

Данные меры входят в стратегию поворота, включающую в себя меры по ускорению вывода нового товара на рынок (аутсорсинг дизайна, менее долговечные пресс-формы), меры по оптимизации производства (переезд завода) и матрицы товарного ассортимента. К тому же, по возможности, необходимо реализовать меры по улучшению взаимодействия с клиентами.

Альтернативными вариантами могли бы быть стратегии, основанные преимущественно на экспорте или на работе с клиентами. Однако без оптимизации и обновления товарного ассортимента и снижения издержек инвестировать средства в вывод продуктов на новые рынки или в активные продажи и наращивание клиентской базы, по моему мнению, было бы рискованно.

Стратегии выхода в данном случае были бы неоправданы, так как финансовые показатели хоть и снижаются, но недостаточно сильно, чтобы можно было говорить о невозможности выхода из спада. Также, при любой стратегии стоит задуматься о производстве товаров первой необходимости на время действия ограничений.

На этапе тактического планирования необходимо перейти к реализации антикризисной стратегии, после чего провести оценку полученных результатов и соотнести их с целями, поставленными на втором этапе.

Компания работает на стагнирующем высококонкурентном рынке. В условиях изменившегося рынка компании необходимо сформировать сильный центр маркетинга, который позволит компании искать рыночные возможности и эффективно управлять ассортиментом. Несмотря на слабости системы взаимодействия с клиентами, у компании существует накопленная рыночная репутация и выстроенные взаимоотношения с дилерами.

Учитывая, что одним из основных запросов потребителей является частая обновляемость ассортимента и постоянные новинки, в антикризисной стратегии стоит сделать акцент на производственную составляющую, а именно на увеличение скорости разработки и поставки нового продукта на рынок. Другими важными аспектами являются снижение издержек, в связи с постоянным снижением покупательной способности конечного потребителя и увеличением его чувствительности к цене, и работа со слабостями системы взаимодействия с клиентами.

### 3.2 Внедрение антикризисной стратегии

На этапе реализации антикризисной стратегии после разьяснения новой стратегии и целей организации сотрудникам необходимо оценить организационную структуру компании и ресурсы. Организационная структура в целом соответствует задачам организации, однако при условии дальнейшего развития товарного ассортимента компании должен быть поставлен вопрос о реорганизации отдела сбыта и отдела маркетинга с целью наиболее эффективной координации этих подразделений. В рамках реорганизации возможно введение новых должностей: региональных менеджеров и продукт-менеджеров.

В зону их ответственности будет входить внедрение и планирование продаж по клиентам и продуктам. Таким образом будут совмещены функции и интересы регионального менеджера и продукт-менеджера. Продукт-менеджер будет заинтересован в росте категории товара, а значит заинтересован в увеличении проникновения ассортимента в матрицу клиента, а также в представленности товара на полке. Региональный менеджер будет заинтересован в росте продаж клиента, поэтому расширение ассортимента воспримет как возможность роста.

Что касается ресурсов компании, за рассмотренный период в организации не наблюдался чистый убыток, по причине чего можно предположить о наличии финансового ресурса для развития компании. Более того, по информации из внутренних отчётов показатели финансовой устойчивости и финансовой независимости в 2018 и 2019 годах превышали 90%. Кроме того, благодаря хорошей кредитной истории получение заёмных средств не должно стать проблемой.

На этапе выполнения антикризисных мер для достижения поставленных целей необходимо определиться с набором задач, сроками выполнения, ответственными лицами и показателями для контроля выполнения. В предыдущей главе в рамках реализации антикризисной стратегии поворота к выполнению был предложен следующий набор антикризисных мер:

1. Получить разрешение и организовать производство средств первой необходимости на период ограничений и высокого спроса на эти средства.

Для реализации данной меры необходимо изучить виды средств индивидуальной защиты и способы их производства, подобрать оптимальный вид с учетом спроса на рынке и особенностей существующих в компании материалов и мощностей. Далее необходимо определиться с планируемым объемом и каналами реализации. После этого необходимо подробнее ознакомиться со способами производства и различиями вида конечного продукта. На этом этапе необходимо ознакомиться с процедурой, собрать пакет документов и получить разрешение на производство индивидуальных средств защиты.

После данного этапа необходимо просчитать экономическую целесообразность данного мероприятия, что будет сделано для этого и последующих пунктов в третьей части главы «Социально-экономическое обоснование эффективности реализации антикризисной стратегии». После утверждения желаемого вида средства индивидуальной защиты необходимо изучить рынок материалов и специальных станков, если это необходимо, с последующим заказом и доставкой на территорию завода. Далее необходимо наладить производство, предпочтительно, автоматизированное.

Главное ответственное лицо за выполнение вышеприведенных задач – генеральный директор, поскольку все инвестиции в компании планируются либо генеральным директором, либо совместно с ним. Для определения степени реализации меры необходимо указать отношение плановых показателей к реальным. Показатели должны включать: сроки проведение анализа рынка средств индивидуальной защиты и способов из производства; сроки получения разрешения на производство; сроки заказа и доставки материалов и технических средств; сроки наладки производства; объемы и стоимость реализованной продукции.

2. Использовать алюминиевые пресс формы, рассчитанные на меньшее количество циклов для большинства товаров, кроме наиболее успешных.

Прежде всего необходимо изучить возможности и ограничения алюминиевых пресс-форм и просчитать экономическую целесообразность их использования. Это задача сотрудников производственного и финансового отделов. После этого генеральный директор должен уточнить наличие алюминиевых пресс-форм у текущего поставщика или найти нового. Далее ему необходимо узнать цену и условия доставки.

На следующем этапе дизайнерам необходимо разработать с нуля или выбрать из существующих нереализованных концепций подходящие для тестирования нового вида пресс-форм игрушки. После согласования генеральный директор заказывает пресс-формы. После доставки пресс-форм необходимо начать производство нового товара. За этот пункт отвечает начальник производственного отдела. После эксперимента руководители финансового и производственного отделов анализируют результаты.

Показателями эффективности реализации будут: отношение плановых сроков выполнения задач к реальным, срок окупаемости новых пресс-форм, промежуток времени между заказом и введением новой пресс-формы в производство.

3. Протестировать аутсорсинг дизайна. Продолжать развивать это направление в случае положительных результатов.

Для реализации следующей меры необходимо вести постоянный мониторинг предложений по услугам промышленного дизайна на биржах удаленной работы как со стороны специалистов, предлагающих свои услуги, так и со стороны компаний, выставляющих технические задания, для отслеживания динамики цен на услуги фрилансеров. Это задача отдела персонала.

Кроме этого, необходимо составить технические задания по тем направлениям, в которых привлечение сторонних специалистов является обоснованным. Это задача штатных дизайнеров. На них также лежит проверка соответствия присланных работ требованиям

технического задания. Часть промышленных дизайнеров, работающих на аутсорсинге, участвует только на самых ранних этапах, например, только в концептуальной проработке новой модели, эскизировании и трехмерном моделировании. Другая часть также подключается к процессам конструирования и создания прототипов.

При планировании расходов необходимо предусмотреть статью, отвечающую за оплату сторонних специалистов в области промышленного дизайна с учетом анализа мониторинга рынка, проведенного отделом по персоналу, и технических заданий, предложенных дизайнерами компании. Оплату фрилансерам необходимо производить своевременно и в полном объеме, оговоренном заранее, по причине чего эти расходы должны быть заранее учтены бухгалтерией.

Степень реализации данной меры поможет определить сравнение плановых и реальных показателей по следующим параметрам: сроки мониторинга рынка услуг промышленного дизайна на биржах удаленной работы; сроки составления технических заданий для привлеченных специалистов; оценка результатов проделанной фрилансерами работы.

#### 4. Составить проект переезда завода.

Для реализации данной меры работникам финансового отдела необходимо проанализировать средний уровень заработных плат по регионам России, цены на землю и недвижимость, составить списки и сравнительные характеристики актуальных для компании технопарков и особых экономических зон.

После этого генеральный директор должен выбрать оптимальное место для расположения нового завода. После утверждения нового места финансовый отдел рассчитывает затраты на переезд и, если понадобится, на строительство нового завода. После получения результатов по прошлому пункту генеральный директор сопоставляет затраты с выгодами от переезда и принимает решение.

Для определения степени реализации проекта по переезду завода необходимо сопоставить плановые и реальные показатели по срокам выполнения каждой из задач.

### 3.3 Социально-экономическое обоснование эффективности реализации антикризисной стратегии

За время написания работы компания ООО «Нордпласт» приобрела оборудование для изготовления медицинских масок на время и после ограничений, введенных из-за пандемии COVID-19. Данная мера позволила не только обеспечить рынок дефицитными средствами защиты, но и сохранить занятость низкоквалифицированных рабочих завода.

Выбор медицинских масок был обусловлен, в том числе, тем фактом, что нетканый материал мельтблаун, использующийся в качестве фильтрующего слоя в медицинских масках, производится из полипропилена – материала, который уже используется на заводе.

На момент покупки (апрель 2020 года) полностью автоматизированный станок для производства мельтблауна обошёлся компании в 300 000 долларов США. Гранулы полипропилена стоимостью около 700 рублей за килограмм были закуплены ранее. Материал спанбонд для производства основы медицинской маски по методу СМС (спанбонд-мельтблаун-спанбонд) был закуплен по 500 рублей за килограмм.

Лазерный станок для пошива масок обошелся компании в 100 000 долларов США. Доставка и таможенные платежи добавили к стоимости станков ещё около 7000 долларов США. Проволока для носовых фиксаторов была закуплена по цене 2 рубля за погонный метр, а вязаная резинка - 1 рубль за метр.

Мощности станка позволяют производить 3 000 000 медицинских масок в месяц. На одну маску уходит в среднем 1 грамм полипропилена, переработанного в мельтблаун, 2 грамма спанбонда, 10 см проволоки на носовой фиксатор и по 18 см резинки на крепление с каждой стороны. Исходя из стоимости закупленных материалов, в себестоимость одной маски входит:

1. полипропилен – 70 копеек;
2. спанбонд – 1 рубль;
3. резинка – 54 копейки;
4. проволока – 20 копеек.

Соответственно, стоимость материалов для производства одной медицинской маски составляет 2 рубля 44 копейки. При производстве 3 миллионов масок в месяц на материалы потребуется 7 320 000 рублей. Инвестиции в приобретение станков составили 407 тысяч долларов США, что примерно равно 28,49 миллионам рублей. При условии, что, по оценкам, маски будут пользоваться спросом на рынке, как минимум, ещё полгода, в стоимость продукции для ценообразования конечного продукта закладывается ещё 4 748 333 в месяц.

Чтобы оправдать затраты на приобретение материалов и станков из расчёта шести месяцев непрерывного производства 3 миллионов масок в месяц, одна медицинская маска должна быть продана не менее чем за 4 рубля 2 копейки. Средняя цена медицинской маски от производителя находится в диапазоне от 15 до 20 рублей. В связи с этим, даже при снижении спроса на медицинские маски в ближайшее время их производство можно считать оправданным.



Закупка пресс-форм является серьёзной статьёй расходов компании. Так, в 2019 году было приобретено 77 пресс-форм общей стоимостью 59 миллионов рублей. Рассмотрим различия алюминиевых и стальных пресс-форм (табл. 13):

Таблица 13 – Сравнение пресс-форм из стали и из алюминия

Цена	Так как каждая пресс-форма производится на заказ, сравнить цены на идентичные пресс-формы из стали и алюминия без прямого контакта с производителем невозможно. Однако множество источников сходятся во мнении, что алюминиевые пресс-формы дешевле стальных.
Срок изготовления	Сталь хуже поддаётся обработке, поэтому изготовление стальной пресс-формы занимает 2-3 месяца, в то время как пресс-форму из алюминия можно произвести всего за 10-15 дней [58].
Срок доставки	Не зависит от типа пресс-формы.
Долговечность	Пресс-формы из стали рассчитаны на миллионы изделий, а из алюминия – на тысячи и десятки тысяч. Однако некоторые источники утверждают, что при правильном уходе и алюминиевая пресс-форма может произвести более миллиона изделий [58].
Время одного цикла	Большая теплоёмкость алюминия уменьшает время охлаждения изделия, что в свою очередь позволяет ускорить цикл производства одного изделия на 20-30% [60].
Качество	Оба вида пресс-форм могут обеспечить достаточный уровень качества и детализации, однако более равномерное остывание изделия в алюминиевой форме снижает количество брака.
Ремонт и модификации	Пресс-формы из алюминия более мягкие, и поддаются модификации уже после их изготовления, а также легче ремонтируются.
Вес	Алюминий весит в 3 раза меньше стали, что может упростить работу с алюминиевыми пресс-формами и уменьшить износ складского оборудования.

Как видно из таблицы, единственным преимуществом стальных пресс-форм над алюминиевыми является их невероятная долговечность. Также пресс-формы из стали обладают рядом преимуществ, нерелевантных для «Нордпласта»: способность работать с более сложными материалами, производить изделия с крайне высокой степенью детализации и более широкие возможности по созданию текстур на поверхностях.

В современных условиях, когда клиенты требуют обновляемости ассортимента и постоянных новинок, пресс-форма, которая может производить одно и то же изделие десятки лет, но требуют серьёзных капиталовложений становятся менее привлекательна, чем более дешёвая пресс-форма, которая может быть быстро введена в эксплуатацию, отработать несколько лет и быть списана, уступив место новой дешёвой пресс-форме. Другим серьёзным

преимуществом алюминиевой пресс-формы является уменьшенное время одного цикла, что позволяет быстрее произвести необходимое количество деталей и увеличить объёмы производства без закупки дополнительных станков. Более того, алюминиевая пресс-форма может израсходовать большую часть своего ресурса до того, как конкуренты успеют скопировать дизайн, что позволяет установить более высокую наценку. Использование стальных пресс-форм все ещё оправдано для изделий, производство которых превышает 30 000 штук в год.

Рассчитаем возможные преимущества использования алюминиевых пресс-форм на примере пресс-форм, введённых в эксплуатацию в 2019 году:

Поскольку данные о сроке службы различных пресс-форм весьма противоречивы, для достоверности сравнения возьмём данные одного источника. Британская компания toolcraft plastics гарантирует срок службы в 300 000 смыканий для своих пресс-форм из стали и 30 000 смыканий для пресс-форм из алюминия [44]. Эти данные не дают нам точный срок службы, так как пресс-формы могут продолжать исправно функционировать во много раз дольше гарантированного срока, что отмечает сам производитель. Однако, мы можем предположить, что алюминиевые пресс-формы в среднем служат в 10 раз меньше стальных. Для сравнения цены же предположим, что пресс-формы из алюминия на 50% дешевле [49].

Рассмотрим одну из наиболее успешных новинок и наименее успешную новинку из запущенных «Нордпластом» в 2019 году, игрушку А и игрушку Б, соответственно (по просьбе руководителя практики со стороны компании используются только приблизительные данные):

На протяжении 340 дней было продано около 45 000 штук игрушки А общей стоимостью около 12 000 000 рублей при наценке около 200%. Себестоимость всех пресс-форм, производящих детали для этой игрушки, составила около 5 900 000 рублей, при средней себестоимости 659000 рублей. Пресс-формы окупались за 243 дня.

За 273 дня производства игрушки Б продажи составили около 8 000 штук или 271 000 рублей при наценке около 250%. Общая себестоимость пресс-форм для производства игрушки Б составила около 2 900 000 рублей, средняя себестоимость пресс-формы – 735 000 рублей, а расчётный период окупаемости – более 11 лет.

Физически игрушка Б значительно меньше игрушки А и состоит из меньшего количества деталей. Поскольку цена пресс-формы напрямую зависит от её размера, поэтому высокая средняя цена одной пресс-формы игрушки Б может быть объяснена тем, что эти пресс-формы имеют несколько гнезд, то есть производят несколько копий детали за один цикл. Такое строение позволяет в разы увеличить объёмы производимой продукции за

единицу времени, однако, как видно из результатов продаж за 2019 год, экономически неэффективно при недостаточных объёмах производства.

По аналогии со стальными пресс-формами, которые служат на протяжении миллионов циклов, хотя гарантия покрывает лишь 300 тысяч циклов, можно предположить, что алюминиевые пресс-формы вполне могли справиться с одним годом производства товара-хита, как игрушка А, при вдвое меньшем объёме инвестиций (не считая затраты на дизайн). По итогам года, если компания планирует надолго оставить такой товар в ассортименте или предвидит сильный рост объёма продаж, может быть принято решение о закупке идентичных пресс-форм, но уже из стали для поддержания объёма производства.

В случае же неудачного товара, как игрушка Б, использование алюминиевых пресс-форм позволило бы обеспечить более приемлемый период окупаемости или, при полном отказе от производства такого товара, снизить потери компании.

Таким образом, частичный отказ от стальных пресс-форм в пользу алюминиевых позволит:

- Снизить затраты на закупку пресс-форм;
- Лучше удовлетворять запросам клиентов, требующих более частый выпуск новинок и обновление ассортимента;
- Уменьшить лаг между концом разработки продукта и поступлением продукта в продажу;
- Увеличить объёмы производства за счёт меньшего времени цикла алюминиевых пресс-форм;
- Более дешёвые пресс-форм позволят проводить рискованные эксперименты с дизайном.

Ускорение обновляемости товарного ассортимента и рост числа новинок увеличит нагрузку на дизайнеров. В связи с этим большую актуальность приобретает предложенная мера по аутсорсингу дизайна. Кроме снижения нагрузки на штатных дизайнеров, привлечение большего количества людей поспособствует генерации новых идей. На российских и зарубежных сайтах по поиску и временному привлечению специалистов существует множество предложений о сотрудничестве от промышленных дизайнеров по всему миру.

Однако «Нордпласт» может обратить внимание на отечественных специалистов по причине более низкой стоимости их услуг с сохранением качества проделанной работы по сравнению с зарубежными коллегами, связанной с недостаточным развитием рынка промышленного дизайна в России, в отличие от европейского и американского рынка, а также падением курса рубля. Основная масса предложений по разработке промышленного дизайна

предлагает систему оплаты либо за потраченное время, либо фиксированную стоимость за проект.

Зарубежные специалисты оценивают свою работу минимум в 20-25 долларов США в час, при этом промышленные дизайнеры, работающие на аутсорсинге в России, в среднем запрашивают 30000 рублей за проект длительностью в один месяц [46, 47]. По нынешнему курсу доллара США в 30000 рублей обойдется около 20 часов работы иностранного специалиста, равной четырем пятичасовым рабочим дням. При условии средней заработной платы штатных дизайнеров в компании в 40-50 тысяч рублей, экономически оправданным выглядит аутсорсинг российских промышленных дизайнеров.

С целью выявления слабых позиций в ассортименте мною был проведён ABC-анализ ассортимента за 2018 и 2019 годы (Приложение 1). Параметр анализа – доля складской учётной единицы (SKU) в валовой прибыли. Так как общее число артикулов – порядка тысячи, они были объединены в товарные группы.

ABC анализ позволяет классифицировать SKU по важности их вклада доход компании. Анализ показал, что в 2019 году 80% валового дохода компании принесли 20% SKU. Товары группы А наиболее ценные, они приносят 80% вклада в общий результат, товары группы В промежуточные – они приносят 15% вклада в общий результат, товары группы С наименее ценные, так как приносят 5% вклада в общий результат.

Наиболее перегруженными категориями, как с точки зрения абсолютного количества SKU, так и доли SKU, входящих в группу С, являются развивающие игрушки и летний ассортимент. Это объясняется тем, что большое количество SKU в этих категориях представляют собой всевозможные наборы игрушек той же категории, а также излишним количеством вариантов расцветки каждой игрушки. Рекомендуется уменьшить число вариантов комплектаций наборов развивающих и летних игрушек, ограничить цветовую палитру и избавиться от наименее прибыльных позиций. Такое сокращение не только упростит производство и логистику внутри завода, но и облегчит выбор клиенту, которому не придётся рассматривать 200 различных комбинаций ведер и лопаток.

Активнее всего компании следует развивать наиболее успешные категории: большие, средние и маленькие машинки, военную серию и часть развивающих игрушек, попавших в группу А. Так же стоит обратить внимание на развитие категорий с небольшим количеством прибыльных SKU: каталки и товары для новорождённых.

Следующая предложенная антикризисная мера, переезд завода, ориентирована на более длительную перспективу развития. При составлении проекта переезда завода необходимо рассмотреть несколько вариантов: «гринфилд», «браунфилд», особое внимание

нужно обратить на свободные экономические зоны, индустриальные парки, уровень заработных плат в регионе, логистику.

С учётом вышеперечисленных факторов, привлекательным местом для размещения завода может стать индустриальный парк, находящийся на территории особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Тольятти», являющийся площадкой «гринфилд». На данный момент завод располагается на территории Санкт-Петербурга в четырехэтажном здании, что усложняет логистику внутри завода. При строительстве нового здания завода можно будет предусмотреть нужды производства, оптимально расположить цехи и складские помещения.

Строительство завода в особой экономической зоне (ОЭЗ) «предоставляет весь комплекс льгот и преференций, ОЭЗ позволяет инвесторам экономить до 30% капитальных затрат на строительстве, а также существенно сокращать сроки строительства» [45]. Льготы и преимущества ОЭЗ заключаются, во-первых, в налоговых льготах:

- Налог на прибыль 2% первые пять лет, далее 6-10 лет 7%, после 10 лет 15,5%;
- Налог на имущество 0% первые 10 лет;
- Налог на землю 0% первые 5 лет;
- Налог на транспорт 0% первые 10 лет.

Во-вторых, ОЭЗ предоставляет готовую промышленную инфраструктуру. В-третьих, на территории ОЭЗ действует режим свободной экономической зоны: ввоз оборудования, материалов и сырья, а также вывоз готового товара за пределы ЕЭС не облагается пошлиной [45]. Кроме прочего, географическое расположение города Тольятти позволит улучшить логистику поставок в регионы.

Для получения статуса резидента ОЭЗ необходимо:

1. Зарегистрироваться на территории муниципального района Ставропольский;
2. Подготовить бизнес-план и необходимые документы;
3. Защитить инвестиционный план на экспертном совете;
4. Заключить соглашение о ведении промышленно - производственной деятельности;
5. Инвестировать в собственное производство не менее 120 млн рублей [45].

При успешном прохождении всех предыдущих этапов инвестиции объемом в 120 миллионов рублей не составят проблем, так как компания ежегодно инвестирует порядка 50 миллионов рублей в новые пресс-формы.

За неимением другой информации, рассчитаем затраты на постройку нового завода по ценам строительной компании «Аркада-М»[35]. Проектирование одноэтажного завода общей площадью в 14 000 м<sup>2</sup>, идентичной общей площади существующего завода, обойдётся в 5 700

000 рублей, а строительство – в 278 039 343 рубля. Если учитывать экономию при строительстве на территории технопарка – допустим, она составит 15% – строительство завода будет стоить 236 333 442 рубля. Таким образом, общая стоимость проектирования и строительства завода составит 242 033 442 рубля.

Предположим, строительство завода займёт два года. Тогда при стоимости субаренды 1000 руб./га в квартал и стоимости выкупа земельного участка 138 415 руб./га, общая стоимость двух лет аренды и последующего выкупа участка в 3 гектара составит 439 245 рублей.

Согласно последним данным Росстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций в Тольятти была на 38% ниже, чем в Санкт-Петербурге. Расходы «Нордпласта» на оплату труда, за исключением сдельных заработных плат, составили 151 779 269 рублей. Если предположить, что на новом заводе расходы на оплату труда снизятся пропорционально различию средних заработных плат в Тольятти и Санкт-Петербурге (на 38%) и после этого первоначального снижения будут оставаться на прежнем уровне или расти, ежегодная экономия составит 57 676 122 рубля и более.

Сумма арендных платежей за последние годы не менялась и составляла 24 000 000 рублей в год. Самой актуальной налоговой льготой является снижение налога на прибыль, составившего в 2019 году 71 108 562 рубля. При таком же уровне налогооблагаемой прибыли и снижении налога на прибыль с 20% до 2%, ежегодная экономия в первые 5 лет составит 63 997 705 рублей.

Принимая во внимание все принятые выше условности, экономия на аренде, от снижения налогов и расходов оплату труда покроет затраты на проектировку и строительство завода, а также на аренду и выкуп земельного участка менее, чем за два года работы на новом месте.

Безусловно, необходимо рассмотреть другие факторы затрат, например, стоимость демонтажа/монтажа и перевозки оборудования или возможные заминки в производстве, связанные с транспортировкой станков, наймом новых сотрудников и организацией новой сети логистики, однако это у автора недостаточно данных, чтобы сделать это в рамках данной работы.

В любом случае, расположение завода на территории индустриального парка «Тольятти» открывает новые возможности для развития. Во-первых, размещение всех цехов и складов на одном этаже делает возможным дальнейшую оптимизацию и автоматизацию производства. Во-вторых, нулевой налог на прибыль в течение первых 10 лет может поспособствовать развитию собственной сети доставки. А, в-третьих, преимущества свободной таможенной зоны облегчат выход на иностранные рынки.

Спрогнозируем влияние выбранных мер на достижение компанией устойчивого роста чистой прибыли. В силу специфики функционирования компании планирование продаж без контакта с покупателями невозможно, поэтому предположим, что структура продаж по клиентам и по товарам будет оставаться идентичной 2019 году. Также предположим, что объёмы инвестиций в пресс-формы останутся на уровне 2019 года и половина этих инвестиций будет направлена на приобретение алюминиевых пресс-форм, что увеличит общее число новых пресс-форм. Методом экспертной оценки (было опрошено 5 работников «Нордпласта», включая генерального директора) было установлено, что реализация следующих мер будет производить синергетический эффект в 15% на увеличение выручки от продаж.

1. анализ и оптимизация товарного ассортимента;
2. тестирование аутсорсинг дизайна;
3. использование алюминиевых пресс-форм.

Допустим, учитывая время, необходимое на поиск поставщика алюминиевых пресс-форм, их производство и доставку, компания получит новые пресс-формы к концу 2020го года. Поэтому, по оценкам экспертов, в первый год эффект будет составлять около 10%. На составление плана проекта переезда завода, строительство и непосредственный переезд потребуется 3 года. Проект переезда завода требует отдельного инвестиционного плана, для расчёта которого недостаточно информации.

Что касается производства масок, из расчёта продажи 3 миллионов масок на протяжении шести месяцев расходы на материалы составят 43 920 000. Станки добавят к издержкам ещё 28 490 000 рублей. При реализации одной медицинской маски по нижней границе в 15 рублей выручка от продажи составит 270 000 000. Дальнейшее производство медицинских масок уже не будет иметь такого эффекта по причине прогнозируемого снижения спроса.

Рассмотрим изменение основных финансовых показателей компании на период прогнозируемого спада (табл. 14):

Таблица 14 – Прогноз финансовых показателей до 2022 года

Показатель	2019	2020	2021	2022
Выручка от продаж	996 082 796	1 216 278 656	1 088 220 455	1 251 453 523
Затраты на реализацию мер	-	72 590 000	240 000	240 000
Себестоимость продукции	336 439 687	336 439 687	336 439 687	336 439 687
Валовая прибыль, млн. руб.	659643109	807 248 969	751 540 768	914 773 836

Так, затраты на реализацию мер в 2020 году будут включать:

1. Затраты на производство медицинских масок: 72 410 000 рублей;

2. Оплату внешних специалистов по промышленному дизайну: 180 000 рублей (Три проекта по два месяца для тестирования);

3. Стоимость алюминиевых пресс-форм будет входить в обычные затраты на приобретение пресс-форм, которые уже включены в себестоимость.

Выручка от продаж, по прогнозам, упадёт на 15% по причине мирового кризиса, но вследствие предпринятых мер увеличится на 10%, а также на сумму проданных медицинских масок.

В последующие несколько лет выручка от реализации игрушек, предположительно, увеличится на 15%, поскольку на оборудование будут введены в эксплуатацию купленные в прошлом году алюминиевые формы. Также увеличим число проектов с привлеченными дизайнерами до четырёх, в среднем по одному проекту в квартал. Тогда затраты на реализацию мер составят 240 000 рублей.

После контроля и оценки результатов необходимо будет скорректировать выбранные антикризисные меры и масштаб их применения в организации. Однако по приблизительному прогнозу валовая прибыль в период прогнозируемого спада будет иметь следующую динамику (рис. 20):

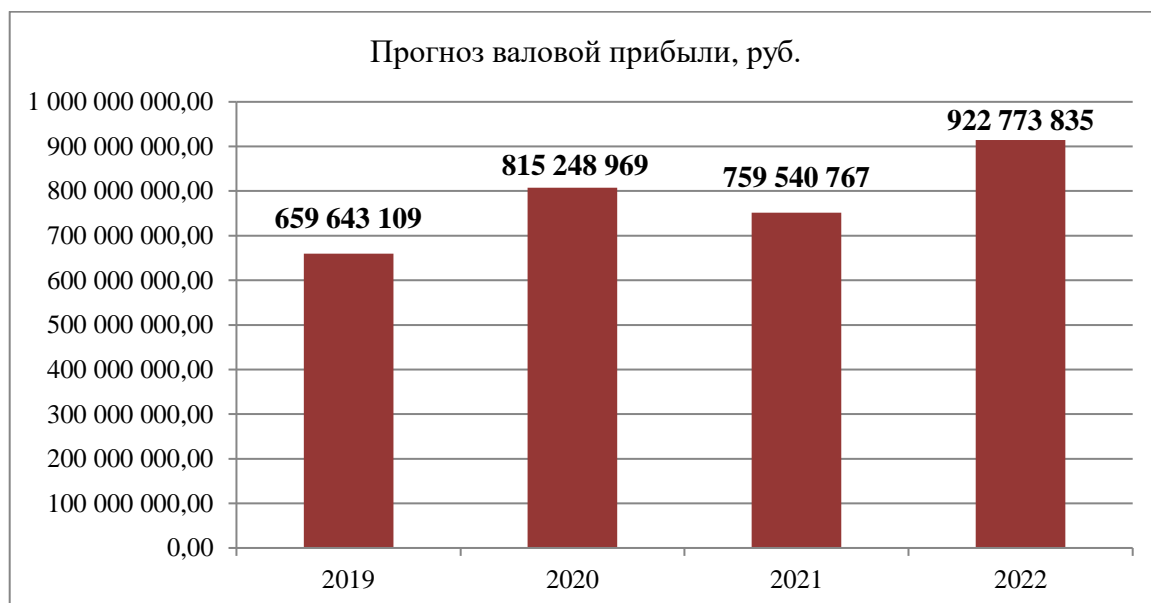


Рисунок 20 – Прогноз валовой прибыли компании ООО «Нордпласт» в 2020-2022 гг. Рассчитано по: данным из таблицы 14.

По результатам прогноза выбранную антикризисную стратегию можно считать целесообразной для реализации в компании ООО «Нордпласт».

*Вывод:* Первым шагом для формирования антикризисной стратегии стал анализ внешней и внутренней среды компании, приведенный во второй главе. Следующим шагом



стала формализация миссии компании и определение стратегических целей, отвечающих выявленным во второй главе проблемам.

Был предложен ряд стратегических альтернатив, из которых были отобраны меры, направленные как на оперативное решение сложившейся ввиду пандемии ситуации, так и для дальнейшего развития компании на период прогнозируемого упадка. Для определения оптимальной антикризисной стратегии были определены наиболее актуальные проблемы и основные направления развития компании.

Далее были установлены ответственные за выполнение лица, показатели эффективности реализации, проведён расчёт экономической целесообразности выбранных мер и составлен прогноз изменения экономических показателей компании вследствие реализации выбранной стратегии. По результатам внедрения антикризисной стратегии прогнозируется вывод компании ООО «Нордпласт» из предкризисного состояния.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка антикризисной стратегии для компании ООО «Нордпласт». Для достижения поставленной цели, в первую очередь, были рассмотрены теоретические основы вопроса. Так, в результате систематизации множества типов кризиса предложенных рядом авторов в своих работах, было выявлено, что кризисы в компании могут быть вызваны не только внешними, но и внутренними факторами различного происхождения.

Более того, кризисы в компании могут проходить как в явной, так и в скрытой форме. Однако наступление кризиса не всегда ведет за собой наступление неблагоприятных последствий, особенно если кризис вызван внешними причинами. Компания в таком случае может оперативно сориентироваться в новых условиях, делая ставку на конкурентное преимущество, которое будет особенно выигрышным по причине ослабления позиций конкурентов в связи с кризисом, что будет подтверждено на практике в ходе рассмотрения примеров преодоления компаниями кризисных явлений.

Итогом рассмотрения видов антикризисных стратегий и этапов их разработки стал вывод, что в период кризисных явлений компания может пойти тремя основными путями. Во-первых, компания может начать изменения в организации, направленные на наращивание и расширение деятельности или её переориентацию. Во-вторых, компания может отказаться от рискованных инициатив и остаться в состоянии относительной стабильности. В-третьих, организация может применить стратегию отхода.

В ходе рассмотрения российской и зарубежной практики выхода из кризиса было определено, что характерной особенностью успешных антикризисных стратегий являются инвестиции в развитие организации, особенно если наступление кризиса уже отразилось на финансовых показателях компании. Несмотря на то, что в период кризиса любая компания думает об уменьшении затрат, оптимизация издержек должна быть оправдана и не должна замедлять или перечеркивать планы по развитию компании.

Успешный пример компании LEGO Group показывает, что сокращение издержек, не препятствующее развитию компании, может быть основано на оптимизации производства, ассортимента, кадров и продажи части неприбыльных видов деятельности. Кроме этого, на примере компаний LEGO Group и Volkswagen Group можно увидеть, что важным фактором успеха для компании может стать решение о смене руководства, которое часто приводит к изменению видения и направлений развития организации.

Также можно заметить различие в поведении компаний «Эльдорадо» и «Сады Придонья» в период кризиса 2008 года. Руководство компании «Эльдорадо» не стало

предпринимать проактивные меры, а при наступлении негативных последствий владелец продал контрольный пакет акций чешскому холдингу, который и предоставил финансирование для выхода компании из кризиса. Компания «Сады Придонья» в этот же период грамотно воспользовалось своим конкурентным преимуществом в период общего упадка, а также провела грамотную ценовую политику и направила инвестиции продвижение и развитие компании.

Для анализа внешней среды организации был рассмотрен российский рынок пластмассовых игрушек, на котором функционирует компания ООО «Нордпласт». Исследование рынка показало, что по причине снижения рождаемости, общей тенденции к снижению спроса на физические игрушки и возникшего в связи пандемией коронавируса мирового экономического кризиса рынок находится в состоянии стагнации. Несмотря на то, что сейчас компания «Нордпласт» является вторым по величине игроком после белорусской компании «Полесье», при отсутствии изменений, направленных на увеличение доли рынка, «Нордпласт» может обойти российская компания «Стеллар».

Деятельность компании-производителей игрушек сильно зависит от требования клиентов, приобретающих игрушки для розничной реализации, по причине высокой рыночной власти потребителей. По результатам исследования было выявлено, что основным требованием ритейлеров является постоянное обновление товарного ассортимента. С этим учётом на основе анализа внутренней среды организации были выявлены основные проблемы и потенциальные направления для развития.

Основными направлениями развития стали производственная логистика и работа с товарным ассортиментом, что приведёт к оптимальным условиям для постоянного и оперативного вывода продающихся новинок на рынок. Вследствие чего, на данный момент ключевой проблемой компании является высокая стоимость и долгая разработка нового продукта. К числу основных проблем можно также отнести неоптимизированную товарную матрицу и низкую рентабельность продаж. В дополнение, уникальной проблемой стала полная остановка деятельности по производству игрушек на время ограничений, введенных по причине пандемии.

Анализ существующей в компании стратегии показал недостаточную её эффективность по причине снижения финансовых показателей в последние годы. Было принято решение о целесообразности формирования антикризисной стратегии для дальнейшей деятельности компании, которая должна начаться с вышеописанного анализа внешней и внутренней среды и определения основных проблем организации.

Кроме отсутствия формализованной стратегии, в компании не была прописана миссия и стратегические цели. При формировании антикризисной стратегии были предложены миссия и цели, отвечающие определенным на первом шаге проблемам компании. Для достижения целей был предложен ряд стратегических альтернатив.

Для преодоления ключевых проблем компании был установлен набор мер, направленных, во-первых, на оперативное решение сложившейся на период ограничений ситуации с полной остановкой деятельности завода и, во-вторых, на развитие организации на период прогнозируемого упадка для изменения тренда снижения прибыли.

Следующим шагом стало определение лиц, ответственных за реализацию каждой из мер, а также показателей, по которым эффективность этой реализации представляется возможным контролировать. На этапе социально-экономического обоснования эффективности реализации антикризисной стратегии каждая из мер была детально рассмотрена с расчётом ожидаемого экономического результата и сроков окупаемости проекта в случае, если расчет последнего возможен.

После этого был сделан прогноз изменения финансовых показателей компании от реализации выбранных мер в рамках антикризисной стратегии. По результатам прогноза ожидается изменение тренда выручки в сторону увеличения уже с первого года применения стратегии, по причине чего выбранную антикризисную стратегию можно признать целесообразной.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев, Е.Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации) [Текст] / Е. Е. Андреев // Символ науки. – 2016. – №. 9-1. – С. 52-55.
2. Антикризисное управление организацией: учебное пособие [Текст] / А. П. Добровинский – Томск: Издательство Томского политехнического университета – 2013. – 240 с.
3. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие [Текст] / В. В. Жариков, И. А. Жариков, А. И. Евсейчев. – Тамбов: Издательство Тамбовского государственного технологического университета – 2009. – 128 с.
4. Антикризисное управление: учебник для бакалавров [Текст] / А. Т. Зуб – Москва: Изд-во Юрайт. – 2017. – 343 с.
5. Антикризисное управление: учебное пособие [Текст] / В. А. Подсорин – Москва: МГУПС (МИИТ), – 2016. – 154 с.
6. Антикризисное управление: учебное пособие [Текст] / В. Г. Плужников, С. А. Шикина; под ред. В. Г. Мохова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2016. – 112 с.
7. Антикризисное управление: учебное пособие [Текст] / Г. Е. Баженов – Новосибирск: Издательство НГТУ. – 2016. – 147 с.
8. Антикризисное управление: учебное пособие [Текст] / Н. В. Бакша – Тюмень: Издательство ТюмГУ. – 2013. – 300 с.
9. Бехтина, О.Е. Антикризисная стратегия: особенности разработки и реализации [Текст] / О. Е. Бехтина // Вестник ВУиТ. – 2017. – №2. – С. 31-35.
10. Борисова С.Г. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика, выбор стратегии [Текст] / С. Г. Борисова, В. С. Толмачева // Вестник Московского государственного университета печати – 2016. – №3. – С. 13-17.
11. Гришин, Н. Как аутсайдер попал в яблочко [Текст] / Н. Гришин // Коммерсантъ Секрет Фирмы. – 2010. – №4. – С. 18.
12. Жмачинский, В. И. Иванов, М. В. Ильющенко, И. Г. Особенности антикризисного управления в современных условиях [Текст] / В. И. Жмачинский, М. В. Иванов, И. Г. Ильющенко // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – №2. – 2019. – С. 15-23.
13. Ибрагимова, К. С. Антикризисная стратегия предприятия [Текст] / К. С. Ибрагимова, В. А. Трифонов // Томск: Издательство ТПУ. – 2016. – С. 370-373.
14. Ковалева, С. А. Антикризисные маркетинговые стратегии российских и зарубежных компаний [Текст] / С. А. Ковалёва // Журнал Сервис plus. – 2010. – №2. – С.73-79.
15. Кошкарёв, М. В. Теоретические основы антикризисного управления и их философия в деятельности хозяйствующих экономических субъектов [Текст] / М. В. Кошкарёв // Colloquium-journal. – 2019. – №14 (38). – С. 61-67.
16. Кулакова, И. С. Жизненные циклы предприятий и роль антикризисного управления [Текст] / И. С. Кулакова // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №3. – С.75-78.
17. Макаркина, Н.П. Теоретические аспекты антикризисного управления и превентивного финансового оздоровления организации [Текст] / Н. П. Макаркина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №5-1. – С. 151-154.
18. Манушин, Д. В. Новый взгляд на понятие «кризис» [Текст] / Д. В. Манушин // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №15 (318). – С.17-24.
19. Менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Е. А. Репина, Т. Ю Анопоченко, Р. С. Володин – Ростов-на-Дону: Изд-во АкадемЛит. – 2015. – 316 с.

20. Потоцкий, О. В. Орлов, А. И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса [Текст] / О. В. Потоцкий, А. И. Орлов // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 1351-1360.
21. Сергиенко, О. В. Новый этап развития антикризисного управления экономикой России [Текст] / О. В. Сергиенко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета – 2015. – №1 (55). – С. 59-63.
22. Степанян, А. В. Стратегии российских компаний в сложных экономических условиях [Текст] / А. В. Степанян // Стратегические решения & риск-менеджмент – 2018. – №2 (107). – С. 26-37.
23. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие [Текст] / А. В. Зубкова – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет. – 2010. – 176 с.
24. Чумаченко, Е.А. Антикризисная стратегия развития предприятия [Текст] / Е.А. Чумаченко, Е.В. Афан, А.И. Мащенко // Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». – 2017. – С. 151-153.
25. База данных СПАРК, URL: <https://spark-interfax.ru/> (дата обращения: 08.04.2020).
26. База данных Passport GMID компании EuromonitorInternational, URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2738/portal/Analysis/Tab> (дата обращения: 18.04.2020).
27. Все лучшее – детям. Но не в кризис. Торговля детскими товарами покидает родные места [Текст]. // Фонтанка.ру. – 2019. – 03 декабря. – URL: <https://www.fontanka.ru/2019/12/03/082/> (дата обращения: 08.04.2020).
28. Выручка от продаж российских лицензий на рынке игрушек выросла на 40% в 2018 г. [Текст]. // NPD Group Research. – 2019. – 08 апреля. – URL: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2019/revenue-from-sales-of-russian-licenses-in-the-toy-market-increased-by-40-in-2018/> (дата обращения: 08.04.2020).
29. Должностная инструкция Главного бухгалтера [Текст], URL: <http://www.aup.ru/docs/di/005.htm> (Дата обращения: 01.03.2017).
30. Древнегреческо-русский словарь И.Х. Дворецкого, URL: <https://classes.ru/all-greek/dictionary-greek-russian-old-term-36456.htm> (дата обращения: 11.12.2019).
31. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС), URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31606> (дата обращения: 08.04.2020).
32. За переделом рынка стоит покупатель [Текст]. // Forbes — 2010. — 01 октября. — URL: <https://www.forbes.ru/ekonomika/rynki/57784-za-peredelom-rynka-stoit-pokupatel> (дата обращения: 16.03.2020).
33. Назарова, Г. Мишка на все времена [Текст] / Г. Назарова. – Текст: электронный // Санкт-Петербургские Ведомости: [Электронный ресурс]. – 2016. – 04 мая. – URL: [https://spbvedomosti.ru/news/ekonomika/mishka\\_na\\_nbsp\\_vse\\_vremena/](https://spbvedomosti.ru/news/ekonomika/mishka_na_nbsp_vse_vremena/) (дата обращения: 08.04.2020).
34. Обзор российского рынка пластмассовой игрушки [Текст]. // Газета Пластинфо, URL: <https://plastinfo.ru/information/articles/87> (дата обращения: 09.04.2020).
35. Официальный сайт компании «Аркада-М», URL: <http://vashproect.ru/> (дата обращения: 24.05.2020).
36. Официальный сайт компании «Детский мир», раздел «Инвесторам», URL: <https://ir.detmir.ru/> (дата обращения: 09.04.2020).
37. Официальный сайт компании «Нордпласт», URL: <https://nordplast.com/> (дата обращения: 06.04.2020).
38. Официальный сайт компании «Полесье», URL: <https://www.polesie-toys.com/> (дата обращения: 08.04.2020).
39. Официальный сайт компании «Сады Придонья», URL: <http://www.pridonie.ru/ru/kompaniya/istoriya/> (дата обращения: 23.03.2020).

40. Официальный сайт компании «Стеллар», URL: <http://stellarvvv.ru/about/> (дата обращения: 08.04.2020).
41. Официальный сайт компании «Эльдорадо», URL: <https://www.eldorado.ru/company/press-center/> (дата обращения: 25.02.2020).
42. Официальный сайт компании LEGO Group, URL: <https://www.lego.com/ru-ru/aboutus/lego-group/the-lego-group-history/> (дата обращения: 02.03.2020).
43. Официальный сайт компании Volkswagen AG, URL: <https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations.html> (дата обращения: 23.03.2020).
44. Официальный сайт компании Toolcraft Plastics, URL: <https://www.toolcraft.co.uk/injection-mould-tools/advice/injection-mould-tool-life.htm> (дата обращения: 24.05.2020).
45. Официальный сайт территории особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Тольятти» URL: <https://oeztlr.ru/> (дата обращения: 24.05.2020).
46. Портал биржи удаленной работы FL.ru, URL: <https://www.fl.ru/> (дата обращения: 23.05.2020).
47. Портал биржи удаленной работы upwork.com, URL: <https://www.upwork.com/> (дата обращения: 23.05.2020).
48. Степанян, М. «Эльдорадо» сообщает о результатах деятельности сети в 2008 году [Текст] / М. Степанян. – Текст: электронный // Деловой Петербург: [Электронный ресурс]. – 2009. – 29 января. – URL: [https://www.dp.ru/a/2009/01/29/JEldorado\\_soobshhaet\\_o\\_re](https://www.dp.ru/a/2009/01/29/JEldorado_soobshhaet_o_re) (дата обращения: 24.02.2020).
49. Bryce, D. Use of Aluminum Molds for Volume Production and Reduction of Development Cycles [Text] / D. Bryce // ANTEC. – 1991. – №5. – С. 1765-1766.
50. Lippitt, G. L. Schmidt, W. H. Crises in a Developing Organization [Text] / G. L. Lippitt, W. H. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – №45(6). – P. 102-112.
51. Mikušová, M. Horváthová, P. Prepared for a Crisis? Basic Elements of Crisis Management in an Organisation [Text] / M. Mikušová, P. Horváthová // Economic Research-Ekonomska Istraživanja. – 2019. – №32. – С. 1844-1868.
52. O'Connell, A. Lego CEO Jørgen Vig Knudstorp on leading through survival and growth. [Text] / A. O'Connell, // Harvard Business Review. – 2009. – №87 (1). – P. 25.
53. Robertson, D. C. Breen, B. Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry [Text] / D. C. Robertson, B. Breen. – New York: Crown Business Publications. – 2013. – 328 p.
54. Sapriel, C. Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium [Text] / C. Sapriel // Journal of Communication Management – 2003. – №7 (4). – P. 348-355.
55. Starosta, A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship [Text] / A. Starosta // Management – 2014. – №18. – P.255-266.
56. Welch, J. The Volkswagen Recovery: Leaving Scandal in the Dust [Text] / J. Welch, // Journal of Business Strategy – 2019. – №40 (2). – P. 3-13
57. Aluminum Injection Mold VS Steel Injection Mold VS 3D-Printed Mold [Text]. // WayKen Rapid Manufacturing — 2018. — 25 октября. — URL: <https://www.waykenrm.com/aluminum-injection-mold.html> (дата обращения: 24.05.2020).
58. Goldsberry, C. Aluminum for production molding offers lower costs, high quality parts [Text]. / C. Goldsberry // Plastics Today — 2015. — 12 января. — URL: <https://www.plasticstoday.com/injection-molding/aluminum-production-molding-offers-lower-costs-high-quality-parts/96969663921718> (дата обращения: 24.05.2020).
59. Feloni, R. How Lego Came Back From The Brink Of Bankruptcy [Text]. / R. Feloni, // Business Insider – 2014. – 11 февраля. – URL: <https://www.businessinsider.com/how-lego-made-a-huge-turnaround-2014-2> (дата обращения: 03.03.2020).

60. Injection Mold Tooling Materials: Aluminum vs. Steel [Text]. // Medium — 2017. — 31 августа. — URL: <https://medium.com/jaycon-systems/injection-mold-tooling-materials-aluminum-vs-steel-7b5f64ee1112> (дата обращения: 24.05.2020).

61. Leadership Lessons of the Great Recession: Options for Economic Downturns [Text]. // Harvard Business School — 2015. — 09 сентября. — URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/leadership-lessons-of-the-great-recession-options-for-economic-downturns> (дата обращения: 16.03.2020).

62. Lego CEO resigns after profit warning [Text]. // The New York Times – 2004. – 22 октября. – URL: <https://www.nytimes.com/2004/10/22/business/worldbusiness/lego-ceo-resigns-after-profit-warning.html> (дата обращения: 03.03.2020).



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АВС-АНАЛИЗ

Год:	2018 год								2019 год							
Показатель:	Число SKU в каждой группе АВС, шт.				Доля SKU по группам ассортимента и группам АВС				Число SKU в каждой группе АВС, шт.				Доля SKU по группам ассортимента и группам АВС			
Товарная группа	А	В	С	Всего	А	В	С	Всего	А	В	С	Всего	А	В	С	Всего
Развивающие игрушки	32	53	97	182	18%	29%	53%	100%	27	53	132	212	12,7%	25,0%	62,3%	100%
Товары для мальчиков (гаражи, верстак, инструменты)	16	11	10	37	43%	30%	27%	100%	17	9	8	34	50,0%	26,5%	23,5%	100%
Товары для девочек	9	46	54	109	8%	42%	50%	100%	7	50	41	98	7,1%	51,0%	41,8%	100%
Летний ассортимент	6	52	174	232	3%	22%	75%	100%	4	57	214	275	1,5%	20,7%	77,8%	100%
Зимний ассортимент	6	11	13	30	20%	37%	43%	100%	3	14	10	27	11,1%	51,9%	37,0%	100%
Товары для творчества	1	3	14	18	6%	17%	78%	100%		1	5	6	-	16,7%	83,3%	100%
Военная серия	33	14	13	60	55%	23%	22%	100%	37	16	14	67	55,2%	23,9%	20,9%	100%
Маленькие машинки	26	20	14	60	43%	33%	23%	100%	25	19	18	62	40,3%	30,6%	29,0%	100%
Средние машинки	40	22	12	74	54%	30%	16%	100%	33	29	19	81	40,7%	35,8%	23,5%	100%
Большие машинки	25	3	3	31	81%	10%	10%	100%	25	3	3	31	80,6%	9,7%	9,7%	100%
Каталки	5	8	5	18	28%	44%	28%	100%	6	6	8	20	30,0%	30,0%	40,0%	100%
Товары для новорожденных	0	2	6	8	-	25%	75%	100%	3	7	-	10	30,0%	70,0%	-	100%
Новинки	1	2	23	26	4%	8%	88%	100%	9	16	17	42	21,4%	38,1%	40,5%	100%
Прочее	1	1	43	45	2%	2%	96%	100%	1	1	38	40	2,5%	2,5%	95,0%	95%
Общий итог	201	248	481	930	22%	27%	52%	100%	197	281	527	1005	20%	28%	52%	100%